

### Lernen fördern: Transparenz schaffen; 5 Jahre DEval 2012 - 2017

Veröffentlichungsversion / Published Version

Bericht über Institution, Organisation o.Ä. / report from institution/organization

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval). (2017). *Lernen fördern: Transparenz schaffen; 5 Jahre DEval 2012 - 2017*. Bonn. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-57632-7>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# Lernen fördern. Transparenz schaffen.

5 Jahre DEval 2012 – 2017



**DEval**

DEUTSCHES  
EVALUIERUNGSIKITUT  
DER ENTWICKLUNGS-  
ZUSAMMENARBEIT



កម្ពុជា  
កាតាឡា

សហគមន៍  
កសិកម្ម



DEval

DEUTSCHES  
EVALUIERUNGsinstitut  
DER ENTWICKLUNG-  
ZUSAMMENARBEIT



**Lernen  
fördern.  
Transparenz  
schaffen.**

## Inhalt

<i>Vorwort</i>	
Prof. Dr. Jörg Faust, Direktor des DEval	4
<i>Grußwort</i>	
Dr. Gerd Müller, MdB, Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	6
<i>Grußwort</i>	
Dagmar G. Wöhrl, MdB, Vorsitzende des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestages	8
<i>Grußwort</i>	
Norbert Hauser, Vorsitzender des Beirats des DEval	9
<hr/>	
<b>INNOVATION WAGEN.</b>	11
<i>Gastbeitrag</i>	
Evaluierung wirkt – das DEval als „lebender Beweis“	12
Meilensteine: von der Gründung des DEval bis heute	14
Unsere Aufgabe: eine wirksamere Entwicklungszusammenarbeit	17
<hr/>	
<b>WISSEN SCHAFFEN.</b>	23
<i>Interview</i>	
Theorien: mehr als Mittel zum Zweck	24
Daten und frühe Planung: die Basis für Wirkungsevaluierungen	26
Wirkungen zuverlässig messen	27
Synthesestudien: ein Beitrag zur Versachlichung	29
<i>Interview</i>	
Methoden: Handwerkszeug der Evaluierenden	30
Kontributionsanalysen: für Komplexes bestens geeignet	32

---

<b>LERNEN FÖRDERN. RECHENSCHAFT STÄRKEN.</b>	35
Konkrete Vorschläge: Potenzial der Privatwirtschaft besser nutzen	36
Partizipatives Stakeholder-Management	38
Den Kontext immer im Blick	40
DEval-Publikationen 2012 – 2016	42
Geteiltes Wissen für gemeinsames Lernen	44
Budgethilfe: vernachlässigte Aspekte eines umstrittenen Instruments	46
Technische Zusammenarbeit: viele Instrumente – ein Orchester?	48
Nicht nur in Afghanistan: Lange Krisen erschweren Evaluierungen	50
Wie Partnerländer die deutsche EZ sehen	52
Auch Evaluierende werden evaluiert	54
<b>WISSEN VERBREITEN. NETZWERKE BILDEN.</b>	57
Evaluation Capacity Development: zum Nutzen der Partnerländer	58
<i>Interview</i>	
Der Mehrwert des Evaluation Capacity Development in Costa Rica	60
FOCEVAL: Evaluierung in Costa Rica stärken	62
Foren für Wissensaustausch und gemeinsames Lernen	64
<b>AUSBLICK: WIRKSAMKEIT STEIGERN.</b>	67
Die nächsten fünf Jahre: Programm und Strategie	68
<b>ZAHLEN UND FAKTEN</b>	72
<b>ORGANIGRAMM</b>	im Umschlag

---

---

## Vorwort

### Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

ehemals war die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) lediglich ein Randthema innerhalb der deutschen Außenbeziehungen. Dies hat sich geändert. Heute zeigen Fluchtkrisen, Gewaltkonflikte, internationaler Terrorismus und die weltweit zunehmende Zerstörung unserer natürlichen Lebensgrundlagen die unmittelbare Bedeutung von Entwicklungsproblemen für unsere eigene Gesellschaft. Es muss daher nicht verwundern, dass die gesellschaftliche Aufmerksamkeit für entwicklungspolitische Themen in den letzten Jahren zugenommen hat. Zugleich ist damit auch verbunden, dass eine hohe Wirksamkeit der entwicklungspolitischen Beiträge Deutschlands und Europas nicht nur aufgrund normativer Überzeugungen angemessen, sondern auch im aufgeklärten Eigeninteresse unserer Gesellschaft ist.

Gleichzeitig sind die Herausforderungen hoch, Entwicklungszusammenarbeit wirksam und nachhaltig zu gestalten und nicht nur Symptome, sondern auch Ursachen für Entwicklungsprobleme zu bekämpfen. Prominente Hindernisse sind die oftmals prekären politischen Rahmenbedingungen in vielen Entwicklungsländern, potenzielle Zielkonflikte zwischen sozialen, ökonomischen, ökologischen und politischen Zielsetzungen der Zusammenarbeit und nicht zuletzt die oftmals unzureichende Koordination zwischen Entwicklungsorganisationen.

Trotz dieser Schwierigkeiten kann Entwicklungszusammenarbeit effektiv gestaltet werden. Dazu leistet die Evaluierung entwicklungspolitischer Maßnahmen einen wichtigen Beitrag. Sie dient nicht nur als Instrument demokratischer Rechenschaftslegung, sondern stößt auch Lernprozesse an und ist damit von unmittelbarer praktischer Nützlichkeit.

Auch das 2012 gegründete Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval) hat sich diesem Zweck verschrieben. Unser Institut ist dabei in mehrfacher Hinsicht eine institutionelle Innovation. Zwar ist die Evaluierung entwicklungspolitischer Maßnahmen auch bei anderen Geberstaaten mittlerweile fest verankert, doch als eigenständiges und von der Regierung eigens für strategisch relevante Evaluierungen mandatiertes Institut hat das DEval auch international Neuland betreten. Ähnliches gilt für die Kombination seiner Handlungsfelder, bei denen das Kerngeschäft der Evaluierung um Methoden- und Standardentwicklung sowie die Förderung von Evaluierungskapazitäten in Partnerländern ergänzt wird. Schließlich ist auch der explizite Verweis auf die wissenschaftliche Fundierung unserer Evaluierungsarbeit keine Selbstverständlichkeit, sondern bringt einen hohen Qualitätsanspruch zum Ausdruck und verweist auf die gestiegenen Anforderungen an das von Evaluierungen geschaffene Wissen.



Prof. Dr. Jörg Faust  
*Direktor des DEval*

---

Anlässlich seines fünfjährigen Bestehens soll dieser Bericht das DEval und seine besondere institutionelle Rolle einem breiteren Publikum vorstellen. Neben Informationen zur Gründungsgeschichte des Instituts wollen wir dabei vor allem anhand von Beispielen aus unserer Evaluierungsarbeit veranschaulichen, wie das DEval arbeitet, um seinen Institutszweck zu erfüllen. Lernen fördern, Transparenz schaffen – um diese Kernfunktionen von Evaluierung herum soll der Bericht illustrieren, wie das DEval seiner Funktion für die Entwicklungszusammenarbeit gerecht wird.

Das Institut schafft forschungsbasiert Wissen für eine wirksamere und nachhaltigere Entwicklungszusammenarbeit; es stößt auf dieser Grundlage Lernprozesse bei politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern und in der Durchführungspraxis an; es stärkt Transparenz und demokratische Rechenschaftslegung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit; es vermittelt das gewonnene Wissen in den Partnerländern und in Deutschland und bildet Netzwerke mit anderen Akteuren in Evaluierung und Entwicklungszusammenarbeit. Insgesamt trägt es damit auch zur Legitimität der Entwicklungszusammenarbeit bei.

Dabei bewegen wir uns in vielfältigen Spannungsfeldern, die uns anspornen, uns ganz im Sinne evaluativen Denkens immer wieder auf den Weg zu einer (noch) wirkungsvolleren Evaluierungsarbeit und EZ zu machen: Konsultation und Unabhängigkeit, Lernen und Rechenschaft, Wissenschaft und Praxis, Fokus auf Deutschland versus stärkere Einbeziehung der Partner.

Die Wege, die wir uns gemeinsam mit unseren Partnern aus Politik, Zivilgesellschaft, EZ-Praxis und Wissenschaft in diesen und anderen Spannungsfeldern gebahnt haben, sind tragfähig. Hierfür möchte ich auch all jenen danken, die mit uns gemeinsam oder in der produktiven Auseinandersetzung mit uns die Aufbauphase des DEval gestaltet haben.

Darüber hinaus gilt mein persönlicher Dank meinen Kolleginnen und Kollegen am DEval, die sich mit hoher Kompetenz und Überzeugung für eine effektivere und nachhaltigere Entwicklungszusammenarbeit einsetzen. Es würde mich freuen, wenn dieses Engagement auch für Sie, die Leserinnen und Leser dieses Berichts, erfahrbar würde. Viel Freude an der Lektüre wünscht

Ihr  
Jörg Faust



---

## Grußwort

### Sehr geehrte Damen und Herren,

nie zuvor war die Entwicklungszusammenarbeit so wichtig wie heute und nie zuvor stand sie auch so sehr in der Aufmerksamkeit der deutschen Öffentlichkeit. Umso wichtiger ist es daher, dass unsere Entwicklungszusammenarbeit nachweisen kann, dass sie effizient und wirksam arbeitet. Wir müssen unser Handeln, unsere Ansätze und Entwicklungsprogramme und Projekte ständig kritisch hinterfragen. Was gut ist, muss besser werden. Was schlecht ist, gehört korrigiert. Qualitativ hochwertige, evidenzbasierte und unabhängige Evaluierungen helfen uns dabei.

Vor fast fünf Jahren wurde das Deutsche Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit gegründet. Bei der Gründung des Instituts stand der Gedanke Pate, politikrelevante und unabhängige Evaluierungen der Entwicklungszusammenarbeit zu verstärken. Mir ist es wichtig, dass das DEval eine breite Akzeptanz findet und den großen Fach- und Sachverstand der Akteure der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in seine Arbeit einbindet. Deswegen wurde der DEval-Beirat geschaffen, dem unter anderem Vertreter und Vertreterinnen der Bundestagsfraktionen, der Durchführungs- und Nichtregierungsorganisationen sowie der Wissenschaft angehören und der das DEval berät.

Das DEval hat einige wegweisende Evaluierungen durchgeführt, so zum Beispiel die Evaluierung zu den landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten. In den Entwicklungsländern lebt und arbeitet ein Großteil der Armen im ländlichen Raum. Die Evaluierung hat zweierlei gezeigt: erstens, dass unsere Ansätze grundsätzlich die Lebensbedingungen der Menschen im ländlichen Raum nachhaltig verbessern können. Zweitens aber auch, dass die ärmsten Menschen oft allenfalls indirekt von unseren Ansätzen profitieren. Sie verfügen nicht über das notwendige Mindestmaß an Ressourcen, um Teil der Wertschöpfungskette zu werden. Die Evaluierung empfiehlt daher, die ärmsten Bevölkerungsgruppen durch ergänzende Maßnahmen gezielter einzubeziehen.

Das setzen wir bereits mit maßgeschneiderten Ansätzen für die ärmsten Menschen um: zum Beispiel mit unserer Sonderinitiative „EINEWELT ohne Hunger“, die sich gezielt auch an die ärmsten Menschen richtet und einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung von Mangelernährung leistet. Der mit der Evaluierung und der Anpassung der Programme verbundene Aufwand hat sich gelohnt – vor allem für die Menschen vor Ort.

Die Erkenntnisse aus den Evaluierungen sollen allen zugänglich sein, damit auch andere von ihnen profitieren können, indem sie sie in ihre Arbeit einfließen lassen. Daher ist Transparenz so wichtig: Das DEval veröffentlicht

alle Ergebnisse und Methoden seiner Arbeit und bringt die Erkenntnisse aus den Evaluierungen für die schnellen Leser und Leserinnen in den sogenannten Policy Briefs auf den Punkt. Auch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung macht in seinen Stellungnahmen zu den DEval-Evaluierungsberichten transparent, wie es die Empfehlungen umsetzen wird.

Ich bin davon überzeugt, dass Evaluierung in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. Denn mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung hat sich die Staatengemeinschaft einen Zukunftsvertrag gegeben. Jedes Land hat sich damit verpflichtet, zur Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele beizutragen. Sich Ziele zu setzen, bedeutet aber auch, sich an diesen Zielen messen zu lassen. Jedes Land muss dazu entsprechende Evaluierungskapazitäten stärken. Das DEval unterstützt daher auch Entwicklungsländer bei dieser Aufgabe.

Fünf Jahre DEval, das bedeutet eine enorme Aufbauleistung. Dabei ist es dem DEval gelungen, ein gutes Renommee aufzubauen und sich auch international zu vernetzen. Fünf Jahre DEval heißt aber auch zu prüfen, wie der weitere Weg aussehen könnte. Daher hat sich das Institut seiner eigenen Evaluierung gestellt, die wichtige Hinweise für die Zukunft des Instituts gegeben hat. Die bereits zuvor begonnene strategische Weiterentwicklung ist vielversprechend. Das Ziel, das sich das DEval gesetzt hat, sich als richtungsweisendes Institut für wissenschaftlich fundierte und strategisch wie politisch relevante Evaluierungsarbeit der Entwicklungszusammenarbeit zu etablieren, unterstützen und begrüße ich sehr.

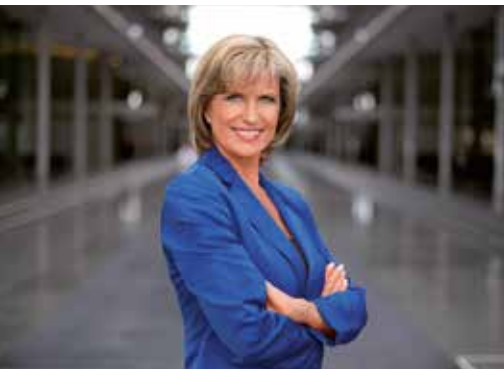
Für diese wichtige Arbeit wünsche ich dem DEval weiterhin viel Erfolg.

Ihr  
Dr. Gerd Müller, MdB



**Dr. Gerd Müller, MdB**  
*Bundesminister für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung*

---



**Dagmar G. Wöhr, MdB**  
*Vorsitzende des Ausschusses für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung des Deutschen  
Bundestages  
Staatssekretärin a. D.*

---

---

## Grußwort

### Sehr geehrte Damen und Herren,

das Parlament hat Rechenschaft darüber abzulegen, was mit den Steuergeldern seiner Bürger geschieht. Lange Zeit litt die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) unter dem Vorurteil mangelnder Effektivität und Effizienz.

### Wirksamkeit durch Evaluation überprüfen

Als ich in der 17. Wahlperiode den Vorsitz des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (AwZ) übernahm, galt es, die internationalen Beschlüsse zur Verbesserung der Wirksamkeit von EZ umzusetzen. Im Rahmen einer Strukturreform wurden einige Durchführungsorganisationen zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fusioniert und das DEval wurde gegründet.

### Kontrolle durch Information sicherstellen

Damit das Parlament seine Kernaufgabe, die Kontrolle des Regierungshandelns, verfassungsgemäß erfüllen kann, muss es über alle dazu notwendigen Informationen verfügen. Darum favorisierte der AwZ eine externe Lösung der Wirkungsevaluierung von EZ. Wir machten uns dafür stark, dass das DEval in Konzeption und Ausstattung so aufgestellt ist, dass seine Analysen und Bewertungen auch im internationalen Vergleich bestehen können. Unstrittig bleibt: Das DEval kann und darf die interne Evaluierung nicht ersetzen.

### Mitwirkung durch Kooperation ermöglichen

Dem AwZ war es bei der Institutsgründung wichtig, nicht nur seine Informations-, sondern auch seine Mitwirkungsrechte einzufordern. Dazu zählen die frühzeitige Einsichtnahme in alle Berichte und die Vertretung aller im Bundestag vertretenen Fraktionen im Beirat des DEval, in dem wir uns in die Evaluierungsprogrammierung einbringen können. Das wurde möglich gemacht; wie wir von diesen Möglichkeiten Gebrauch machen, liegt an uns selbst. Der vorgelegte Bericht, dem ich viele aufmerksame Leserinnen und Leser wünsche, gibt mir die Gelegenheit, mich im Namen aller AwZ-Mitglieder bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des DEval für die geleistete Aufbauarbeit zu bedanken, insbesondere für die proaktive Informationspolitik, einschließlich des Angebots von Informationsveranstaltungen für Abgeordnete und deren Mitarbeitende. Anzahl und Qualität der bisher vorgelegten Evaluierungsberichte bezeugen die Richtigkeit der Gründungsentscheidung und berechtigen zu der Hoffnung, dass das DEval alle mit seiner Gründung verbundenen Erwartungen in der Zukunft erfüllen möge.

Ihre  
Dagmar G. Wöhr, MdB



---

## Grußwort

### Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

bereits als das DEval im November 2012 aus der Taufe gehoben wurde, stellte sich die Frage, ob es alle in das Institut gesetzten Erwartungen erfüllen könne. Schließlich sollte es nicht weniger als die „Verbesserung der Wirksamkeit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit“ erreichen, orientiert „am strategischen Erkenntnisinteresse des BMZ“. Gleichzeitig war das Institut von der Politik gefordert und auf Anerkennung in der Fachöffentlichkeit angewiesen.

Um das DEval mit Rat und Tat zu begleiten, wurde ihm ein Beirat zur Beratung „in Bezug auf die Planung und Durchführung von Evaluierungen und der dabei angewandten wissenschaftlichen Methoden“ zur Seite gestellt.

### Neubeginn nach Startschwierigkeiten

Das DEval litt in den ersten zwei Jahren seiner Existenz unter deutlichen Wachstumsstörungen. Wunsch und Wirklichkeit in Einklang zu bringen, fiel schwer. Wir Beiratsmitglieder waren in dieser Zeit mehr mit „Erster Hilfe“ zur Konzentration auf das Mögliche denn mit Fragen und Ratschlägen zu wissenschaftlicher Exzellenz beschäftigt.

In der zweiten Jahreshälfte 2014 erfolgte der Neustart des DEval. Wir alle konnten durchatmen und uns auf Themen wie das Selbstverständnis und die Unabhängigkeit des Instituts, seine nationale und internationale Positionierung, den Stellenwert von Wirkungsanalyse und Methodenforschung sowie die Bedeutung von Evaluation Capacity Development konzentrieren.

### Ressortübergreifende Evaluierungen werden wichtiger

Mit Blick auf die Sustainable Development Goals sowie die Verzahnung von humanitärer Hilfe und EZ werden ressortübergreifende Evaluierungen an Bedeutung gewinnen. Deshalb wünschen wir, dass das DEval, das BMZ und der Deutsche Bundestag proaktiv für ressortübergreifende Prüfungen werben. Das DEval versteht seine Anerkennung als Ressortforschungseinrichtung des Bundes als „Brückenschlag zwischen wissenschaftlich fundierter Arbeit und praktischer Nützlichkeit“. Der Beirat wird darauf achten, dass aus dieser Anerkennung kein Risiko für die Unabhängigkeit des DEval erwächst.

Für die nächsten fünf Jahre wünschen wir dem DEval weiter steigende Akzeptanz und Anerkennung durch seine Partner und die Fachöffentlichkeit. Wir werden das Institut mit Verstand, aber auch mit Herz begleiten.

Ihr  
Norbert Hauser



**Norbert Hauser**  
*Vorsitzender des Beirats des DEval  
Vizepräsident des  
Bundesrechnungshofes a. D.*

---



# Innovation wagen.

---

**Das DEval ist eine institutionelle Innovation: Es ist organisatorisch eigenständig, wissenschaftlich unabhängig und hat zugleich eine feste Rolle in der deutschen Entwicklungspolitik.**

Es soll die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit der Entwicklungszusammenarbeit erhöhen. Seine Evaluierungen führt es **unabhängig, wirkungsorientiert und forschungsbasiert** durch. Das Wissen, das wir der Politik, den staatlichen Durchführungsorganisationen, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft im In- und Ausland bereitstellen, erlaubt eine **sachliche Diskussion** über die Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklungspolitik. ➡



➔ Das Institut hat sich zu einem kritischen und verlässlichen **Partner** der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit und Evaluierungsgemeinschaft entwickelt.

## Gastbeitrag **Evaluierung wirkt – das DEval als „lebender Beweis“**

---

### **Internationaler Trend: Wirkungen belegen**

Mit weitreichenden Beschlüssen wie der Millenniumserklärung aus dem Jahr 2000 und der Agenda 2030 von 2015 setzten sich die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen übergeordnete Ziele. Mit der Agenda 2030 und den Sustainable Development Goals (SDG) sind dies zuletzt auch Ziele, die nicht nur in armen, sondern auch in reichen Ländern verwirklicht werden müssen. Die Agenda 2030 greift zudem Handlungsprinzipien der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) auf, zu denen sich, beginnend mit der Pariser Erklärung von 2005, die Gebergemeinschaft und eine wachsende Zahl an Kooperationsländern verpflichtet haben. Dazu gehört auch die Orientierung an und Messung von Ergebnissen – mit Blick auf die übergeordneten, jedoch national angepassten Ziele.

Spätestens seit der Jahrtausendwende genügen mehr Geld – sprich ordnungsgemäßer Mittelabfluss – und isolierte Projekterfolge nicht mehr als Belege für den Nutzen der EZ. Entwicklungsrelevante, nachhaltige Wirkungen zu angemessenen Kosten zu erzielen, wurde zum durchgängigen, handlungsleitenden Prinzip von EZ-Organisationen. Wirkungsmessung und Evaluierung gewannen damit international an Bedeutung.

## **Evaluierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**

Evaluierung in der deutschen EZ hat eine lange Tradition, wiewohl Gegenstand, Vorgehensweise und Ziele einem steten Wandel unterworfen sind – wie auch die EZ selbst. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) verfügt seit seiner Gründung über eine eigene Evaluierungsstelle und seit Ende der 1960er-Jahre über ein eigenes Referat dafür. Dies hieß zunächst bezeichnenderweise „Inspektionsreferat“, wurde dann in „Erfolgskontrolle“ und schließlich in „Evaluierung“ umbenannt. 2001 richtete auch die KfW Entwicklungsbank eine eigene Stabsstelle für Evaluierung ein, die damalige Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) zog 2006 nach.

Das bereits zweite unabhängige Gutachten zur Evaluierung der deutschen EZ stellte 2009 fest, dass sie trotz Fortschritten im Einzelnen institutionell, konzeptionell und methodisch sehr heterogen war. Politik-relevante, empirisch gut fundierte Untersuchungen seien ebenso rar wie Wirkungsanalysen. Die Gutachter sahen damit die Steuerungskapazität des BMZ gegenüber dem insgesamt fragmentierten System gefährdet. Auch der DAC Peer Review 2010 empfahl, Evaluierung organisationsübergreifend zu verstärken. Der empfohlene Lösungsansatz: die Einrichtung einer eigenständigen Evaluierungsagentur.

### **Eine zweite Chance**

Die Idee einer eigenständigen Evaluierungsagentur wurde bereits in den 1990er Jahren diskutiert, blieb jedoch zunächst ohne Folgen. Eine gute Gelegenheit bot schließlich die 2010 vom BMZ beschlossene Strukturreform

der deutschen EZ. Deren Kernbestandteil war die Zusammenlegung der drei Durchführungsorganisationen der Technischen Zusammenarbeit, GTZ, Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt) und Deutscher Entwicklungsdienst (DED). Damit einher ging ein erhöhter Steuerungs- und Kontrollanspruch des BMZ. Die Gründung des DEval war entsprechend argumentativ stark mit dem Kontrollaspekt verbunden.

Das DEval sollte jedoch einen etwas anderen Weg gehen. Vorerst galt es zu begründen, dass das Institut die gesamte EZ (und nicht nur die Technische Zusammenarbeit) evaluieren können sollte. Aufgrund des Ressortprinzips ging es zunächst um das Portfolio des BMZ. Bereits mit der Gründung stand jedoch die Forderung nach ressortübergreifenden Evaluierungen aller öffentlichen EZ-Leistungen im Raum, sei es als Angebot des BMZ an andere Ressorts oder als Forderung einiger Bundestagsabgeordneter.

Gleichzeitig war den Gründern klar, dass Kontrolle allein kein guter Ratgeber ist. Neben der zwar notwendigen Kontrollfunktion stand der Lernaspekt auf der politisch-strategischen Ebene bald im Vordergrund.

Zudem sollte das DEval mittelfristig als Leitinstitut für EZ-Evaluierungen wirken. Neben den wissenschaftlich fundierten Evaluierungen gehörte daher auch die forschungsbasierte Weiterentwicklung von Methoden von Anfang an zu seinen vertraglich verankerten Aufgabenbereichen. Ebenso sollte das Institut die Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der deutschen EZ fördern.

Es ist gut zu sehen: Das DEval steht heute institutionell und konzeptionell gestärkt da, um auch künftige Herausforderungen souverän zu meistern. ■



**Michaela Zintl**  
Referatsleiterin  
Evaluierung und  
Ressortforschung, BMZ

## ➞ Meilensteine: von der Gründung des DEval bis heute

# 2012

**AUGUST:** Das Institut bekommt Name und Logo

**OKTOBER:** Erster Feldaufenthalt eines  
DEval-Teams in Ruanda

**NOVEMBER:** Eröffnungsfeier des DEval in Berlin mit  
Bundesentwicklungsminister Dirk Niebel,  
BMZ-Staatssekretär Hans-Jürgen Beerfeltz und  
DEval-Gründungsdirektor Prof. Dr. Helmut Asche

**NOVEMBER:** Erste Sitzung des DEval-Beirats

**DEZEMBER:** Erste DEval-Expertendiskussion  
„Dealing with Complexity“ mit Bob Williams  
und Richard Hummelbrunner



# 2011

**JUNI:** Die Bundesregierung beschließt die  
Gründung eines Evaluierungsinstituts der  
Entwicklungszusammenarbeit in Bonn



# 2013

**JANUAR:** Veröffentlichung des ersten  
mehrjährigen Evaluierungsprogramms

**JUNI:** Gastgeber des Arbeitskreises  
Entwicklungspolitik der Deutschen  
Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)



# 2014

**JULI:** Michaela Zintl übernimmt kommissarisch die Geschäftsführung

**JULI:** Gemeinsam mit seinen Partnern vor Ort beginnt das DEval die Implementierung von FOCEVAL, einem Projekt zu Evaluation Capacity Development in Costa Rica

**SEPTEMBER:** Veröffentlichung des ersten Evaluierungsberichts „30 Jahre ruandisch-deutsche Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitswesen“

**NOVEMBER:** Umzug vom Tulpenfeld in die Fritz-Schäffer-Straße 26



# 2015



**FEBRUAR:** Erster Policy Brief: „Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Afghanistan“

**APRIL:** Prof. Dr. Jörg Faust wird neuer Direktor des DEval

**JUNI:** Erstes Brown Bag Lunch: „Effekte von Branding in der Entwicklungszusammenarbeit“ mit Dr. Simone Dietrich

**NOVEMBER:** Internationale Konferenz: „Evidence on a Silver Platter“ in Berlin (mit den Außen- und Entwicklungsministerien Belgiens und der Niederlande)

# 2016

**APRIL:** Start der Vorlesungsreihe „Evaluation und evidenzbasierte Politikgestaltung“ (mit der Universität Bonn)

**SEPTEMBER:** FOCEVAL unterstützt die Erarbeitung, Veröffentlichung und Verbreitung von Evaluierungsstandards für Lateinamerika und die Karibik

**NOVEMBER:** Anhörung des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestages zur DEval-Evaluierung „Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer“



# 2017

**JUNI:** Nach fünf Jahren DEval: 18 Berichte, 42 Veranstaltungen und 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

**JULI:** Abschluss der externen Evaluierung des DEval





## Unsere Aufgabe: eine wirksamere Entwicklungs- zusammenarbeit

Das DEval startete 2012 mit dem Institutszweck, unabhängige und strategisch relevante Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) durchzuführen, Methoden und Standards weiterzuentwickeln und Evaluierungskapazitäten in den Partnerländern der deutschen EZ zu stärken.

Das Institut agiert an der Schnittstelle zwischen Politik, Wissenschaft und Durchführungspraxis. Neben seinen Anstößen zum institutionellen Lernen unterstützt es die Bundesregierung und den Bundestag dabei, ihre jeweiligen Aufsichts- und Kontrollfunktionen gegenüber den Durchführern der EZ und der Exekutive wahrzunehmen.

### **Lernen fördern, Rechenschaft stärken**

Unabhängige Evaluierungen schaffen Wissen darüber, ob, wie und unter welchen Umständen etwas wirkt. Für die deutsche und internationale Entwicklungspolitik sind solche Erkenntnisse von zentraler Bedeutung, denn sie ermöglichen es, aus den Ergebnissen bisherigen Handelns zu lernen und so zukünftiges Handeln zu verbessern. Das ist eine gute Basis, um die zentralen Ziele der Entwicklungspolitik effektiv und nachhaltig zu verwirklichen. Gleichzeitig stärken Evaluierungen Transparenz und Rechenschaft und dadurch die demokratische Legitimität des

### **Vision des DEval**

„Das DEval trägt mit seiner strategisch relevanten Evaluierungsarbeit zu einer verbesserten Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit bei und unterstützt damit nachhaltige Entwicklungsprozesse. Indem wir wissenschaftlich fundiertes und praxisrelevantes Wissen schaffen und verbreiten, fördern wir Lernprozesse

und sachorientierte Entscheidungen in Politik und Praxis.

Das Institut stärkt zudem die demokratische Legitimität des Politikfeldes, da seine unabhängigen Evaluierungen die Transparenz und Rechenschaftslegung über den Einsatz öffentlicher Mittel erhöhen.“

Politikfeldes. Daher ist die Bedeutung von Evaluierung in der deutschen und internationalen Entwicklungspolitik in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen.

Vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) mandatiert, gilt das Augenmerk des DEval in seinem Kerngeschäft der Evaluierung meist nicht einzelnen Projekten oder Programmen. Vielmehr widmen wir uns übergeordneten Fragen, die für die Politik, die staatlichen Durchführungsorganisationen und zivilgesellschaftliche Akteure in Deutschland sowie für Partner in Entwicklungs- und Schwellenländern strategisch wichtig sind. Was wissen wir beispielsweise über die Wirksamkeit des umstrittenen Instruments der Budgethilfe? Ist das 1963 aufgelegte Instrument des Entwicklungsdienstes mit seinen Entwicklungshelferinnen und -helfern noch zeitgemäß und effektiv? Erfüllt die an Bedeutung gewinnende Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ihre ambitionierten Ziele?

Derartige strategische Fragen beantworten Evaluierungen des DEval auf der Basis wissenschaftlich fundierter Ergebnisse. Das schränkt den praktischen Nutzen unserer Evaluierungen keineswegs ein, im Gegenteil. Unsere Ergebnisse und Empfehlungen sollen ganz konkret die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der deutschen EZ erhöhen.



Wenn dies gelingt, wird dadurch auch die Akzeptanz des Politikfeldes in Deutschland und seinen Partnerländern gestärkt. Das Kapitel „Lernen fördern. Rechenschaft stärken.“ stellt ab Seite 35 zahlreiche Beispiele solcher Evaluierungen vor.

Damit Evaluierungen wirklich nützlich sind, müssen wichtige Eckpunkte geklärt sein: Welches Wissen benötigen Entscheidungsträgerinnen und -träger in Politik, Durchführungspraxis und Partnerländern über Strukturen, Instrumente und Programme der EZ, um Entscheidungen für die Verbesserung der EZ zu treffen und umzusetzen? Wie kann solches Wissen möglichst zuverlässig geschaffen werden, welche wissenschaftliche Expertise wird hierfür benötigt und wie lässt sich das neue Wissen in politische und administrative Entscheidungsprozesse einbringen?

### **Für die Zielgruppen heißt mit den Zielgruppen**

Für unser Evaluierungsprogramm erhalten wir – teilweise vermittelt über unseren Beirat – Themenvorschläge aus dem Bundestag, dem BMZ, der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft. Diese fügen wir gemeinsam mit eigenen Themenprioritäten zu einem mehrjährigen Evaluierungsprogramm zusammen. So stellen wir die strategische Relevanz unserer Arbeit für die deutsche Entwicklungspolitik sicher.

Einem ähnlichen Prinzip konsultativer Partizipation folgen die Referenzgruppen, die wir für jede unserer Evaluierungen einrichten. Sie setzen sich primär aus politisch Verantwortlichen für den jeweiligen Untersuchungsgegenstand sowie fachlich Verantwortlichen aus der Durchführungspraxis zusammen. In geeigneten Fällen wird außerdem eine

Referenzgruppe im Partnerland eingerichtet. Die Referenzgruppen haben eine wichtige beratende Funktion. Die von der Evaluierung betroffenen EZ-Akteure unterstützen den Evaluierungsprozess, indem sie beispielsweise Daten bereitstellen, und bringen an zentralen Punkten des Evaluierungsprozesses auch fachliches Feedback ein.

Dies ist ein zeitintensives Unterfangen. Es lohnt sich aber, denn es erhöht die praktische Relevanz ebenso wie die Akzeptanz der Evaluierungen und ihrer Empfehlungen, gerade wenn diese eher unbequeme Botschaften enthalten. Bei aller sinnvollen Konsultation bleibt das DEval jedoch unabhängig: Die Entscheidungen über die Eingrenzung des Evaluierungsgegenstands, die Auswahl der Methoden, die Erhebung und Analyse der Daten sowie die Ableitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen bleiben dem DEval vorbehalten. Die Konsultation der Referenzgruppe ist jedoch ein wichtiger Beitrag, diese Entscheidungen sehr gut informiert treffen zu können.

Wir wollen mit unserer Arbeit auch die breitere Fachöffentlichkeit erreichen, ihr Informationen über komplexe Sachverhalte der deutschen EZ zur Verfügung stellen und damit die Debatten über die EZ – wo notwendig – versachlichen. Dies ist wichtig, denn die gesellschaftliche Relevanz entwicklungspolitischer Themen hat in den letzten Jahren angesichts konfliktbedingter Fluchtkrisen, Terrorismus und weltweiter Umweltzerstörung stetig zugenommen.

”

**Nur wenn wir unsere Themen sorgsam auswählen, qualitativ hochwertige Analysen liefern und eng mit unseren Zielgruppen zusammenarbeiten, können diese aus unseren Evaluierungen tatsächlich etwas lernen.**

“

Prof. Dr. Jörg Faust, Direktor des DEval

”

**Über neue Evaluierungs-  
designs und -prozesse  
sowie über die inhaltlichen  
Transformationsprozesse  
in der Entwicklungspolitik  
tauschen wir uns systematisch mit Akteuren in  
Forschung und Wissen-  
schaft aus.**

“

Dr. Sven Harten, Leiter des  
DEval-Kompetenzzentrums Methoden

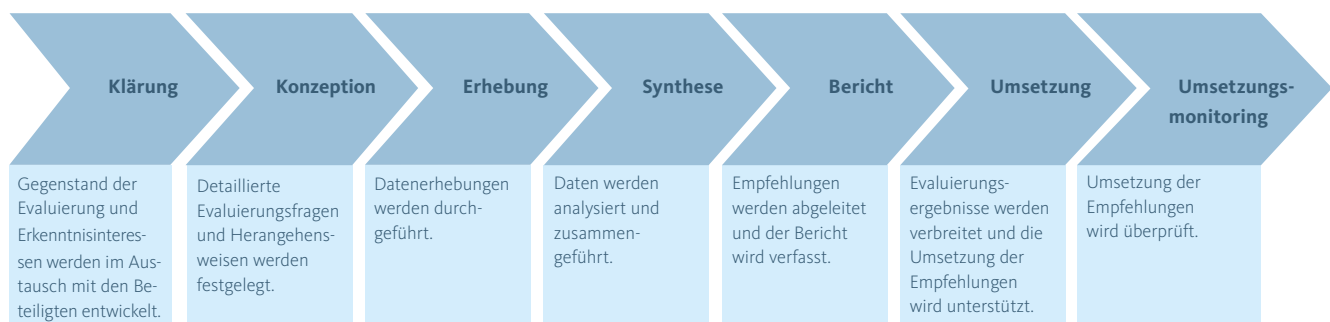
### **Forschungsbasiert solides Wissen schaffen**

Ein wissenschaftlich fundiertes und methodisch sorgfältiges Vorgehen ist Teil unseres Selbstverständnisses. Nur mit anspruchsvollen wissenschaftlichen Ansätzen und Methoden kann es beispielsweise gelingen, komplexe Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung von Entwicklungsmaßnahmen zu analysieren. Unser empirisch-analytischer Fokus schließt dabei ein, dass für uns auch normative und ethische Prinzipien handlungsleitend sind.

Im DEval arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Disziplinen eng zusammen. Diese transdisziplinäre Zusammenarbeit trägt zu zuverlässigen, innovativen und nützlichen Erkenntnissen bei. So können beispielsweise in der Untersuchung der Wirksamkeit des weltwärts-Freiwilligendienstes groß angelegte Befragungen der Freiwilligen in Kombination mit qualitativen Gruppendiskussionen psychologische und soziologische Fragen dazu beantworten, wie und warum Freiwillige sich durch den Einsatz verändern. Gleichzeitig unterstützen Geografen das Team in der Analyse der weltweiten Verteilung der Einsatzplätze.

Für eine Kostenanalyse des Programms sind wiederum verwaltungswissenschaftliche Kenntnisse notwendig.

Auch methodisch sind wir bewusst pluralistisch aufgestellt. Wollen wir etwa die Wirkungen eines GIZ-Ansatzes zur Landnutzungsplanung auf den Philippinen oder ein komplexes Programm zur nachhaltigen Wirtschaftsförderung in Myanmar untersuchen, wenden wir für diese Untersuchungsgegenstände anspruchsvolle quantitative Verfahren an. Ebenso kommen qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz. So verorten wir unsere Befunde angemessen in ihrem sozialen und politischen Kontext. Das Kapitel „Wissen schaffen.“ gibt ab Seite 23 einen Einblick in die vielfältigen Methoden und Ansätze, die das DEval für seine Evaluierungen nutzt.



Wir verstehen unsere wissenschaftliche Arbeit nicht als Selbstzweck. Unsere Evaluierungen schaffen auf Basis angewandter Forschung praxisrelevantes Wissen, das auf die Nützlichkeit in politischen Entscheidungsprozessen und die operative Umsetzung in der EZ zielt. Daher war es nur folgerichtig, dass das DEval 2016 in den Kreis der Ressortforschungseinrichtungen der Bundesregierung aufgenommen wurde.

#### **Unabhängigkeit, Transparenz und Integrität**

Wenn das DEval seine Aufgaben erfüllen soll, muss es auch unbequem sein, kritische Fragen aufwerfen, fordernde Ergebnisse präsentieren und konstruktive Kritik üben. Dafür ist unerlässlich, dass wir transparent und unabhängig arbeiten und die Ergebnisse unserer Arbeit immer nachvollziehbar sind. Als Beitrag zur Transparenz veröffentlicht das DEval alle seine Evaluierungsberichte vollständig.

Evaluierungen zu Themen wie der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, dem Instrument der Budgethilfe oder dem Aktionsplan zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen treffen immer auch auf kontroverse Debatten, bei denen unsere Unabhängigkeit und eine transparente Darstellung unserer Ergebnisse für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Schlussfolgerungen und Empfehlungen notwendig sind.

Unabhängigkeit bedeutet für uns aber nicht maximale Distanz zu unseren Evaluierungsgegenständen oder den von einer Evaluierung Betroffenen. Vielmehr wollen wir im Austausch mit ihnen die Qualität unserer Arbeit sichern und Lernen befördern. Diese Gleichzeitigkeit von Unabhängigkeit und Konsultation erfordert ein hohes

Maß an professioneller und institutioneller Integrität. Gegenüber den Stakeholdern unserer Evaluierungen bedeutet dies, dass wir unabhängig, ohne Befangenheiten und verantwortungsvoll mit ihnen und den uns bekannten Informationen umgehen. Gleichzeitig agieren DEval-Evaluatorinnen und -Evaluatoren mit hoher Kommunikations- und Vermittlungskompetenz, die für die angestrebten Lernprozesse unabdingbar sind. Nach innen wollen wir Integrität als wichtigen Teil unserer Institutskultur leben.

#### **Wissen verbreiten, Netzwerke bilden**

Das DEval setzt nicht nur auf seine eigenen Evaluierungskapazitäten, sondern will die Evaluierungspraxis in der EZ generell verbessern. Im Ausland stärken wir im Rahmen unseres Projekts FOCEVAL gezielt unsere Partner in Costa Rica und anderen lateinamerikanischen Ländern dabei, ihre Evaluierungskapazitäten zu stärken und auszubauen. Dazu gehört beispielsweise, dass wir gemeinsam Evaluierungsstandards, -strukturen und -prozesse entwickeln und methodisches Wissen vermitteln. In Deutschland sind Akteure aus Wissenschaft und Praxis in den Feldern Evaluierung und Entwicklungspolitik enge Partner. Mit ihnen vernetzt sich das DEval, tauscht Wissen und Erfahrungen aus und engagiert sich für die Fortbildung. Das Kapitel „Wissen verbreiten. Netzwerke bilden.“ widmet sich ab Seite 57 im Detail dem Evaluation Capacity Development des DEval.

”

**Integrität bedeutet für uns, dass wir unser Handeln an gemeinsamen Werten und professionellen Grundsätzen ausrichten.**

“

Anne Schönherr,  
DEval-Verwaltungsleiterin

”

In der Zusammenarbeit mit dem DVal fanden wir eine hervorragende Möglichkeit, die Evaluierungskapazitäten von politischen Entscheidungsträgern und des öffentlichen Dienstes weiterzuentwickeln.

“

Olga Marta Sánchez Oviedo,  
Planungsministerin von Costa Rica

### Unser Wirkungsgefüge

Das DVal stellt nicht nur Erwartungen an andere, sondern wir wollen uns auch selbst mit Blick auf unsere Wirksamkeit hinterfragen und hinterfragen lassen. Deshalb haben wir ein Wirkungsgefüge für das DVal entwickelt, das hier in stark kondensierter Form dargestellt ist. Es beschreibt Inputs, Outputs, Outcomes und den Impact unserer Arbeit. Den „Rahmen“ des Wirkungsgefüges bilden dabei zentrale Funktionen von Evaluierung und Aufgaben des Instituts. Sie stellen wir in den folgenden Kapiteln dieses Berichts näher vor.

Dieser Logik folgen wir in unserer täglichen Arbeit. Lernen und Rechenschaft für eine bessere Wirksamkeit der EZ. Für deren Legitimität. Auf der Basis forschungsbasierten Wissens. Vernetzt mit anderen. Unabhängig. Transparent. ■







# Wissen schaffen.

---

Unsere Evaluierungen zeigen auf, was in der Entwicklungszusammenarbeit funktioniert und was nicht, welche Wirkungen sie erzielt und wo Verbesserungsbedarf besteht.

Um dieses Wissen zu schaffen, wendet das DEval **innovative** Evaluierungsansätze und wissenschaftliche Methoden an. Unsere strategischen Evaluierungen klären **komplexe Zusammenhänge** in der Entwicklungszusammenarbeit auf. Durch unser forschungsbasiertes Vorgehen machen wir Fakten sichtbar. Dafür passen wir Evaluierungsansätze und Methoden an unsere Fragestellungen an und entwickeln sie, wo notwendig, weiter. ➡

➔ Entwicklungsmaßnahmen finden häufig unter schwierigen sozioökonomischen, ökologischen und politischen Bedingungen statt. Zu wissen, was wirkt, erfordert ein sehr gutes Verständnis dieses Kontextes.

Interview „

## ➔ Theorien: mehr als Mittel zum Zweck

Theorien sind zentrale Elemente einer Evaluierung. Wozu dienen sie aber genau und welche Vorteile bieten theoriebasierte Ansätze? Helge Roxin, Teamleiter am DEval, und Ida Verspohl, DEval-Evaluatorin, erläutern, wie sie theoriebasierte Ansätze nutzen und welche Rolle sie in ihren aktuellen Evaluierungen spielen.

### Wie gehen Sie an eine neue Evaluierung heran?

**Helge Roxin:** Am Anfang jeder Evaluierung steht die Aufgabe, zu verstehen, welche Wirkungen das entwicklungspolitische Instrument oder Programm auf welche Weise erzielen soll und auf welcher Logik diese angestrebten Wirkungen basieren. Erst in einem zweiten Schritt überprüft eine Evaluierung, ob dies wie angedacht funktioniert.

### Und da kommen Theorien ins Spiel?

**Ida Verspohl:** Genau. Oft untersuchen wir die Entwicklungszusammenarbeit in Arbeitsfeldern, zu denen es wenig konzeptionelles Wissen gibt. Mit einem theoriebasierten Ansatz generieren wir dieses Wissen und schaffen damit die theoretische Grundlage dafür, dass die anstehende Evaluierung überhaupt nützliche Aussagen machen kann.

**Helge Roxin:** Wir entwickeln zunächst eine für den Evaluierungsgegenstand maßgeschneiderte Theorie, die die Ideen hinter dem Programm mit dem wissenschaftlichen und evaluatorischen Wissen vereint, das hierzu bereits existiert. Dies ist häufig eine anspruchsvolle Aufgabe, besonders wenn die untersuchten Themen komplex sind.

### Was ist der Vorteil für die Beteiligten an dem Programm, das evaluiert werden soll?

**Helge Roxin:** Für sie ist die gemeinsame Erarbeitung der theoretischen Basis einer Evaluierung eine gute Gelegenheit, abseits des Arbeitsalltags ihre mit dem Programm verbundenen Absichten und Erwartungen zu reflektieren. Allein daraus können sie viel lernen. Spätestens wenn sie die gemeinsam mit dem DEval erarbeitete Wirkungslogik in den Händen halten und den Nutzen der



Helge Roxin, DEval-Teamleiter, und Ida Verspohl, DEval-Evaluatorin, im Gespräch

daraus entstandenen Evaluierungsfragen erkennen, identifizieren sich die Beteiligten oft stärker mit der Evaluierung. Schließlich kommt die Idee zur Evaluierung häufig nicht von ihnen selbst und sie stehen ihr zunächst vielleicht eher skeptisch und zurückhaltend gegenüber.

#### Es geht aber auch darum, Wissen zu schaffen?

**Ida Verspohl:** Ja, unsere aktuelle Evaluierung von Nachhaltigkeit in der deutschen EZ ist ein sehr gutes Beispiel dafür. Es gibt nämlich bislang in der praktischen Evaluierungsarbeit keinen Konsens darüber, was Nachhaltigkeit in der EZ genau bedeutet. Um diese aber zu beurteilen, benötigen wir Kriterien. Wir haben also damit begonnen, neue konzeptionelle Zusammenhänge und Aspekte zu entwickeln, gegebenenfalls vorhandene Ansätze zu systematisieren und einzubinden und so Schritt für Schritt dieses komplexe Gesamtkonzept zu entwerfen. Das ist echte Basisarbeit.

**Helge Roxin:** Es ist immer wieder erstaunlich, wie viel Wissen bei Programmverantwortlichen schlummert, das nicht in Dokumenten festgehalten ist. Dies legen wir in gemeinsamen Diskussionen frei. Der Ansatz, sich konzeptionellen Fragen über die Perspektive der Wirkungen mit den Beteiligten zu nähern, ermöglicht es allen, dieses Wissen zu reflektieren und sich mit Außenstehenden darüber auszutauschen. Im Idealfall stößt diese Übung gemeinsames Lernen an. Als zweites theoretisches Standbein analysieren wir Dokumente, den Kontext und das entwicklungs-politische Portfolio und arbeiten die jeweilige wissenschaftliche Literatur auf. Allein schon damit schafft das DEval Wissen, das den Beteiligten zuvor so nicht zur Verfügung stand.

#### Gibt es bei diesem Vorgehen auch Stolpersteine?

**Ida Verspohl:** Jedes Projekt basiert idealerweise auf einer Theorie des Wandels, also auf einer Kette von zugrunde liegenden Annahmen: Wenn A geschieht, führt das zu B. Wir haben den wissenschaftlichen Anspruch, all diese Annahmen zu hinterfragen. Unter Umständen stellt sich hier heraus, dass die bisherige Programmplanung auf sehr vielen Voraussetzungen basierte und an mehreren Stellen „nachgebessert“ werden muss. In manchen Programmen ist es aber gar nicht gewünscht, solche Baustellen zu identifizieren.

Zudem reicht es nicht aus, nur die Logik des Programms zu betrachten. Auch dessen Kontext ist relevant. Aber wie viel des Kontextes muss eine Evaluierung berücksichtigen? Aus rein wissenschaftlicher Sicht ist dies schwer zu beantworten. Da ist es meist sehr hilfreich, die am Programm beteiligten Akteure mit in die Untersuchung einzubeziehen. Auch kann es passieren, dass wir mit der Lupe auf einzelne Aspekte oder Projekte schauen und dort eine „Teilevidenz“ untersuchen. Das reicht aber nicht, um das große Ganze zu erklären.

#### Sie schöpfen das Grundwissen für eine Evaluierung also aus zwei Quellen. Was ist wichtiger, das Erfahrungswissen oder die wissenschaftlichen Erkenntnisse?

**Helge Roxin:** Wichtig ist, dass wir die Balance zwischen dem Erfahrungswissen der Beteiligten und den vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen halten. Kommen etwa die wissenschaftlichen Aspekte zu kurz, läuft eine Evaluierung Gefahr, nur das zu überprüfen, was die Beteiligten schon im Blick haben. Dominieren die wissenschaftlichen Aspekte zu stark, finden sich die Beteiligten in der Theorie nicht wieder. ■

## Daten und frühe Planung: die Basis für Wirkungsevaluierungen

Das Interesse an Wirkungsevaluierungen ist in den letzten Jahren insbesondere in der Entwicklungszusammenarbeit deutlich gestiegen. Randomized Controlled Trials (RCTs) – also randomisierte Feldexperimente – wurden oft als der Goldstandard unter den Designs von Wirkungsevaluierung bezeichnet. Es ist allerdings selten möglich, ganze Entwicklungsprogramme, die häufig komplex und facettenreich sind, mit rigorosen Methoden allein zu evaluieren. Um die Wirkung einer Maßnahme am Ende ihrer Implementierung messen zu können, sind profunde Informationen über die Ausgangssituation (bevor die Maßnahme begonnen hat) sowie kontinuierliche Datenerhebungen während der Laufzeit der Maßnahme notwendig.

### Myanmar: evaluatives Denken von Beginn an

Mit der Wiederaufnahme der bilateralen Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Myanmar im Jahr 2012 bot sich dem BMZ die einzigartige Möglichkeit, bereits in der frühen Planungsphase des Länderprogramms zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung dessen Wirkungsorientierung besonders zu beachten. Das DEval wurde gebeten, diesen Prozess zu unterstützen, um die Voraussetzungen zur Wirkungsmessung auf Programmebene zu schaffen.

Das DEval wählte einen theoriebasierten Ansatz, um evaluatives Denken bereits in die Planungsphase des Programms einzubetten. So entwickelten das DEval und die beteiligten Stakeholder gemeinsam eine Programmtheorie und Wirkungsmodelle auf Projektebene. Dabei entstand ein gemeinsames Verständnis von Wirkungen und den ihnen zugrunde liegenden kausalen Mechanismen. Für jede intendierte Veränderung wurden Indikatoren entwickelt und Informationsbedarfe abgeleitet. Eine Frage dabei war: Welche verfügbaren Daten können diese Informationen liefern oder mit welchen Instrumenten können Daten erhoben werden?

Diese Informationen wurden benötigt, um die Ausgangssituation zu erfassen und damit im Verlauf des Programms Veränderungen über die Zeit zu messen, aber auch um als Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen in der Steuerung des Programms und der Projekte zu dienen.

Zur Erhebung dieser Daten nutzte das DEval einen Mixed-Methods-Ansatz. Er umfasste im Wesentlichen eine landesweite standardisierte Befragung von Klein- und Mittelbetrieben und semistrukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen, ergänzt durch eine standardisierte Befragung von Bankmitarbeitenden sowie durch eine umfangreiche Literaturrecherche und Informationen aus Sekundärquellen.

Es ist vorgesehen, Folgerhebungen durchzuführen und dabei dieselben Personen mit denselben Erhebungsinstrumenten zu befragen. Am Ende des Programms 2019/2020 soll abschließend eine Wirkungsevaluierung stattfinden. ■



**Dr. Stefanie Krapp**  
Soziologin  
DEval-Abteilungsleiterin



**Heike Steckhan**  
Psychologin  
DEval-Evaluatorin



**Miriam Amine**  
Sozialwissenschaftlerin  
DEval-Evaluatorin

➔ Evaluierung: Wirkung, Diffusion und nationale Ausweitung eines umfassenden Ansatzes zur Landnutzungsplanung auf den Philippinen (laufend)

## Wirkungen zuverlässig messen

Hat eine entwicklungspolitische Maßnahme zu der gewünschten Wirkung geführt? Das ist eine zentrale Frage der Entwicklungspolitik und gleichzeitig die wesentliche Herausforderung für Wirkungsevaluierungen. Um angemessene Antworten zu finden, ist es für das DEval wichtig, für jede Evaluierung die geeigneten Methoden auszuwählen.

Bei seiner Evaluierung der Landnutzungsplanung auf den Philippinen wählte das DEval ein quasiexperimentelles Evaluierungsdesign, um die Wirkungen der Maßnahme zuverlässig zu messen und von externen Faktoren abzugrenzen. Dabei untersucht das DEval die Veränderungen bei einer Behandlungsgruppe, deren Mitglieder die Adressaten einer Maßnahme waren, mit den Veränderungen bei einer Kontrollgruppe, die nicht vom Programm profitierte. Da es in der Evaluierungspraxis häufig nicht möglich ist, Behandlungs- und Kontrollgruppen zufällig einzuteilen, nutzt das DEval statistische Verfahren, um sich experimentellen Bedingungen anzunähern.

### Wirkungen verbesserter Landnutzungsplanung

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) implementierte zusammen mit philippinischen Planungsbehörden einen fortschrittlichen Ansatz, wie die Landnutzungsplanung und der Katastrophenschutz verbessert werden können. Die Planung soll dabei nachhaltig und

umfassend durchgeführt werden; verschiedene Planungsebenen sollen integriert sowie die Gegebenheiten der Ökosysteme und die Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt werden.

In zwei Erhebungswellen, 2012 und 2016, untersuchte das DEval die Wirkungen dieses Ansatzes. Dabei kombinierte es mehrere Methoden: Quantitative Umfragedaten wurden mit qualitativen Interviews, einer Dokumentenanalyse sowie mit geographischen Daten zu Standorten, Umweltbedingungen und Infrastruktur zusammengeführt.

Damit werden die Wirkungen der verbesserten Landnutzungsplanung und des effektiven Landmanagements von der Haushalts- bis zur Gemeindeebene im Zeitverlauf abgebildet. Entwicklungspolitische Akteure können die Erkenntnisse nutzen, um ihre eigenen Programme zur Landnutzungsplanung zu optimieren. Den philippinischen Planungsbehörden bietet das durch die Evaluierung gewonnene Wissen die Möglichkeit, bei der zukünftigen Planung effektiver Prioritäten zu setzen. Sie können sehen, welche der oft jahrzehntelangen Anstrengungen Wirkungen entfalten und welche nicht.

### Transparenz im Umgang mit Daten

Dem DEval ist es nicht nur wichtig, seine wissenschaftlichen Methoden transparent darzustellen, sondern es schafft dieselbe Transparenz für die von ihm erhobenen Daten. So können andere Akteure die Erhebungsdesigns für die Reform der Landnutzung in anderen Ländern aufgreifen. Zudem erlaubt der freie Zugang zu den Datensätzen eine kritische Auseinandersetzung mit dem geschaffenen Wissen. ■



**Dr. Gerald Leppert**  
Volkswirt  
DEval-Teamleiter



**Dr. Malte Lech**  
Geograf  
DEval-Evaluator





## Synthesestudien: ein Beitrag zur Versachlichung

Eine kritische Debatte über die Wirksamkeit der allgemeinen Budgethilfe, eines lange Zeit favorisierten Instruments der Entwicklungszusammenarbeit, gewann etwa um das Jahr 2010 an Dynamik und wurde zunehmend politischer. Im Interesse standen dabei primär die Risiken der Budgethilfe, bei der die Geber der Entwicklungszusammenarbeit finanzielle Mittel direkt in die Staatshaushalte ihrer Partnerländer transferieren. Korruptionsfälle und Menschenrechtsverletzungen in den Empfängerstaaten sowie die Ergebnisse einer stärkeren Kontrolle der eingesetzten EZ-Mittel auf Seite der Geberländer führten schließlich zu einem weitgehenden Ausstieg aus der allgemeinen Budgethilfe. Die Tatsache, dass diverse Evaluierungen ihr positive Wirkungen attestierten, fand in der Gesamtbewertung des Instruments kaum Beachtung. Versuche verschiedener Organisationen, die Debatte mit Synthesestudien zu objektivieren, blieben weitgehend erfolglos – nicht zuletzt aufgrund von Zweifeln, ob deren Methodik belastbare Aussagen zulasse.

Vor diesem Hintergrund wertete das DEval mit einem in vorherigen Synthesestudien nicht angewendeten methodischen Ansatz alle vorhandenen Erkenntnisse zur Wirksamkeit der Budgethilfe noch einmal systematisch aus. Ziel war es, die Diskussion zu versachlichen.

### Systematische Synthesestudien

Häufig erlaubt erst die Zusammenschau möglichst vieler einzelner Evaluierungen und Studien, die Wirksamkeit eines Instruments fundiert zu beurteilen. Einen solchen Überblick ermöglichen die systematischen Synthesestudien des DEval. Sie basieren normalerweise auf den quantitativen Analysen zu einzelnen Projekten

oder Programmen. Aber gerade für komplexe EZ-Programme gibt es meist keine oder nur wenige quantitative Wirkungsevaluierungen. Deshalb wendet das DEval – in Anlehnung an die Standards systematischer Reviews – systematische Synthesestudien auch für die Zusammenschau und Bewertung qualitativer Studien an.

### Welche Aussagen zur Budgethilfe sind belastbar?

Das DEval wählte für diese Synthesestudie einen systematischen Ansatz, der sich eng an die Standards eines systematischen Reviews anlehnte.

Die Studie erfasste ein breites Spektrum an Publikationen: Evaluierungen, begutachtete wissenschaftliche Veröffentlichungen und graue Literatur wie etwa Berichte von Think-Tanks. Die Synthesestudie differenzierte dabei klar zwischen mehr und weniger belastbaren Aussagen der einzelnen Publikationen. Das DEval-Team teilte die Quellen in die Kategorien „best evidence“ und „second best evidence“ auf und untersuchte dann, durch Quellen welcher Kategorie die verschiedenen Aussagen zur Wirksamkeit abgesichert sind. Dieses Vorgehen zeigte auch auf, wo weitere Untersuchungen bestehende Evidenzlücken schließen müssen. ■



**Magdalena Orth**  
Politikwissenschaftlerin  
DEval-Teamleiterin



Interview

## ➔ Methoden: Handwerkszeug der Evaluierenden

Die Evaluierungen des DEval decken auf, wie Entwicklungszusammenarbeit wirkt. Meist lassen sich die Wirkungen aber nicht auf den ersten Blick erkennen. Mit geeigneten Theorien und den passenden Methoden macht das DEval sie aber sichtbar und schafft damit nicht nur neues Wissen, sondern auch Möglichkeiten zum Lernen und zur Rechenschaftslegung. Dr. Martin Noltze, Teamleiter am DEval, und DEval-Evaluatorin Dr. Lena Hohfeld antworten auf die wichtigsten Fragen zur Rolle von Theorien und zum Einsatz von Methoden in ihrer Arbeit.

### Wie schafft das DEval neues Wissen?

**Martin Noltze:** Die Schaffung neuen Wissens beginnt am DEval damit, spannende Evaluierungsgegenstände auszuwählen. Ein entscheidendes Kriterium dabei ist deren Innovationspotenzial. Das heißt, wir wollen vor allem Strategien und Ansätze evaluieren, über deren Wirksamkeit wir bislang wenig wissen. In einem ersten Schritt entwickeln wir Theorien, die es uns erlauben, Annahmen abzuleiten, die wir dann mit wissenschaftlichen Methoden bearbeiten.

**Lena Hohfeld:** Wichtig ist, die Flughöhe unserer methodischen Herangehensweise zu bestimmen. Hier haben wir ein breites Produktportfolio, mit dem wir uns komplexen Fragestellungen nähern: In einigen Fällen arbeiten wir mit Fallstudien in ausgewählten Ländern. Um Lerneffekte zu übergreifenden Fragestellungen zu erzielen, nutzen wir Evaluierungssynthesen und länderübergreifende ökonometrische Studien.

### Es braucht also vor allem eine für jede einzelne Evaluierung passende Methode?

**Martin Noltze:** Die Wahl der geeigneten Methoden richtet sich immer nach den Merkmalen des Evaluierungsgegenstands und den spezifischen Fragestellungen. Für die Beantwortung der Frage, ob etwas wie geplant gewirkt hat, brauchen wir andere Methoden als für Fragen nach dem „Wie“ oder „Warum“. Letztlich nutzen wir immer einen Methodenmix, um die Schwächen der einen Methode mit den Stärken einer anderen Methode auszugleichen.

**Lena Hohfeld:** Damit wir dies tun können, arbeiten wir immer in multidisziplinären Teams. Da wird es auch mal spannend, wenn sich ein Entwicklungsökonom mit einer Geografin und einem Psychologen an die Auswahl geeigneter Methoden setzt.





Dr. Lena Hohfeld, DEval-Evaluatorin, und Dr. Martin Noltze, DEval-Teamleiter, im Gespräch

### Worin liegt der Vorteil, verschiedene Methoden in einer Evaluierung zu kombinieren?

**Lena Hohfeld:** Wir können so die Belastbarkeit unserer Aussagen erhöhen. Wir wollen ausschließen, dass ein Ergebnis nur aufgrund einer spezifischen Methode zustande kommt. Gleichzeitig nutzen wir auch über den Verlauf einer Evaluierung verschiedene Methoden. So erlauben oftmals erst die Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie wie Interviews mit Expertinnen und Experten vor Ort, eine quantitative Haushaltsbefragung auszugestalten.

**Martin Noltze:** Am DEval stellen die hohe Komplexität der Gegenstände und die Vielzahl der Fragestellungen hohe Ansprüche an die Wahl der Methodenkombination. Es gilt immer wieder, Lösungen zu finden, die dem Gegenstand angemessen und gleichwohl innovativ sind. Hier wollen wir noch besser werden und haben uns vorgenommen, in den kommenden drei Jahren methodisch verstärkt zur Integration von Methoden in komplexen Evaluierungen zu arbeiten.

### Worin bestehen die Herausforderungen bei komplexen Evaluierungen?

**Martin Noltze:** Wir müssen zunächst den Evaluierungsgegenstand eingrenzen. Auf den ersten Blick hängt schnell alles mit allem zusammen. Hier ist es zunächst die Aufgabe des Evaluierungsteams, eine gute Übersicht zu bekommen. Daher geht es zu Beginn einer Evaluierung um die (Re-)Konstruktion einer Wirkungslogik oder Programmtheorie, die anschließend als Bewertungsgrundlage dient.

**Lena Hohfeld:** Eine weitere Herausforderung liegt darin, anschließend Wirkungen nachzuweisen. Bei komplexen Evaluierungen müssen wir einer Vielzahl von Wechselwirkungen und Alternativerklärungen nachgehen, bevor wir mit einer bestimmten Sicherheit sagen können, dass etwa die Verbesserung der Mutter-Kind-Gesundheit tatsächlich der Einführung einer gemeindebasierten Gesundheitsversicherung zugeschrieben werden kann.

### Wie unterscheiden sich Evaluierungen der EZ von Entwicklungsforschung?

**Martin Noltze:** Bei der Evaluierung steht immer der praktische Nutzen im Vordergrund. Die Fragen und Gegenstände entwickeln wir aus dem Erkenntnisinteresse unserer Zielgruppen, allen voran den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern. Sie können unsere Arbeitsergebnisse für ihre Verbesserungs- und Lernprozesse sowie für die Legitimation ihrer Arbeit nutzen.

**Lena Hohfeld:** Um dieses Ziel zu erreichen, investieren wir viel in partizipative Prozesse. Für jede Evaluierung richten wir eine Referenzgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe ein und involvieren sie über den gesamten Verlauf der Evaluierung. Die Mitglieder der Referenzgruppe können so schon während der Evaluierung nützliche Erkenntnisse gewinnen. Die ersten Veränderungen treten daher oft bereits ein, bevor wir unsere Berichte veröffentlichen. ■

## Kontributionsanalysen: für Komplexes bestens geeignet

Die erste komplexe Evaluierung des DEval widmete sich der ruandisch-deutschen Entwicklungszusammenarbeit im Gesundheitswesen. Diese Zusammenarbeit gilt seit der Einführung eines sektorweiten Ansatzes im Jahr 2007 als beispielhaft für die Weiterentwicklung der EZ. Mehrere bi- und multilaterale Geber und die ruandische Regierung wollten ihre Anstrengungen stärker harmonisieren und koordinieren. Dies beinhaltete, nicht nur einzelne Projekte und Programme aufeinander abzustimmen, sondern auch gemeinschaftliche Finanzierungsmechanismen wie Sektorbudgethilfe und Korbfinanzierungen

zu entwickeln und beim Politikdialog und der Technischen Zusammenarbeit enger zu kooperieren.

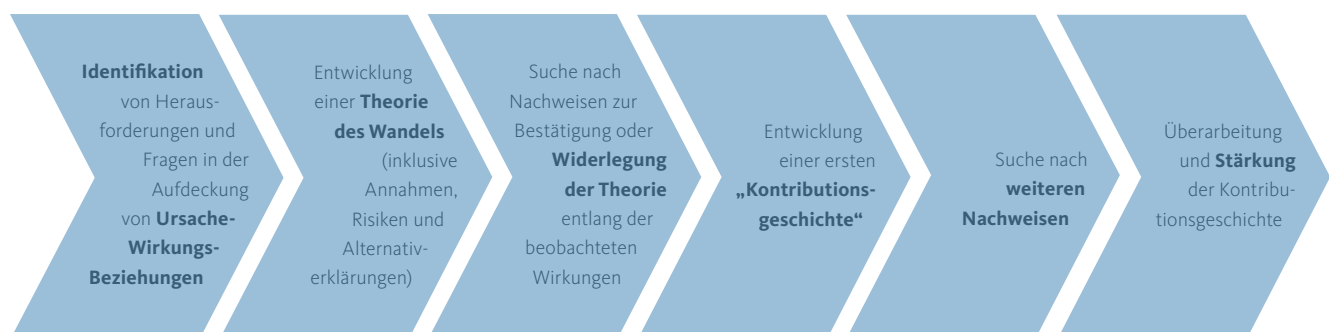
Die Evaluierung des DEval sollte erfassen, wie die deutsche EZ zur Entwicklung des ruandischen Gesundheitssystems beigetragen hat, und das Wissen und die Erfahrungen der gemeinsamen Arbeit im Gesundheitssektor herausarbeiten – immer mit Blick darauf, wie sich die EZ-Strategien weiter verbessern lassen.

### Das ganze Bild im Blick

Methodisch war die Komplexität der Aufgabe eine große Herausforderung: Es ging um ein Programm diverser Geber mit mehreren Komponenten und Handlungsebenen, bei dem der Partner eine hohe Eigenverantwortung übernehmen sollte. Das Programm war somit stark an den ruandischen Prioritäten im Gesundheitswesen ausgerichtet.

Die geeignete Methode, um dieser Komplexität zu begegnen, bot die Kontributionsanalyse. Dabei wurde zunächst

### Schritte einer Kontributionsanalyse





eine Theorie darüber entwickelt, welche Wirkungen das Programm erzielen sollte, um die tatsächlichen Wirkungen im Anschluss zu identifizieren. Die Kontributionsanalyse berücksichtigt, welche Faktoren die Beiträge wie beeinflussen können, und konzentriert sich auf die Art und Weise, wie die Entwicklungsmaßnahmen zu einem beobachteten Gesamtergebnis beitragen. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise: Der Mechanismus zwischen Ursache und Wirkung sowie das Zusammenspiel der verschiedenen Einflussfaktoren lassen sich gut berücksichtigen.

### Was wirkte wie?

So konnte das Evaluierungsteam das Potenzial von Kontributionsanalysen nutzen, um nicht nur die Frage zu beantworten, ob, sondern auch wie etwas gewirkt hat.

Ein Beispiel: Die Evaluierung stellte fest, dass eine leistungsbezogene Gesundheitsfinanzierung die Motivation der Partner erhöhen und damit deren Leistung steigern

kann. Das führte schließlich zu besseren Dienstleistungen des Gesundheitspersonals. Allerdings deckte die Evaluierung auch unbeabsichtigte negative Effekte auf: Teilweise reduzierten die externen Anreize die zuvor hohe intrinsische Motivation des Gesundheitspersonals.

Zudem zeigte sich: Wenn sich die Geber nicht ausreichend abstimmen, beeinträchtigt das die Wirksamkeit von Instrumenten wie programmorientierte Gemeinschaftsfinanzierung. ■

”

**Die Evaluierung ist auf ausdrücklichen Wunsch beider Regierungen entstanden, um die Ergebnisse der ruandisch-deutschen Zusammenarbeit festzuhalten und zu bewerten [...] Die Evaluierung macht deutlich, dass die starke Eigenverantwortung der ruandischen Regierung eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit war.**

“

Stellungnahme des BMZ zur Evaluierung

## Harmonisierungstrend erfordert methodisches Umdenken

Seit einigen Jahren versuchen die entwicklungspolitischen Geber, ihre Beiträge stärker zu harmonisieren und sie besser an die Entwicklungsstrategien der Partnerländer anzupassen. Zudem legen sie mehr Wert auf Transparenz und gemeinsame Rechenschaftslegung. All das soll der weit verbreiteten Fragmentierung der Geberlandschaft entgegenwirken.

Für die Evaluierung des DEval war dieser Trend eine Herausforderung, denn sie musste hier statt einzelner Beiträge verschiedener Entwicklungspartner deren Summe betrachten. Damit verschob sich der Fokus vom Nachweis der Erfolge einzelner bilateraler Programme und Projekte hin zur Aufdeckung einzelner und gemeinsamer Beiträge zu übergeordneten Wirkungen. Diese Komplexität erforderte innovative Evaluierungsansätze.



**Dr. Martin Noltze**  
Agrarökonom  
DEval-Teamleiter

**Dr. Thomas Schwedersky**  
Agrarsoziologe  
DEval-Teamleiter



## Lernen fördern. Rechenschaft stärken.

---

Evaluierungen ermöglichen es, aus Erfahrungen zu lernen. Sie schaffen Transparenz und stärken dadurch die Rechenschaftslegung der Akteure.

Wir wollen mit unseren Evaluierungen **Veränderungen** hin zu einer wirksameren, wirtschaftlicheren und nachhaltigeren Entwicklungszusammenarbeit anstoßen. Dabei widmen wir uns strategischen Fragen und übergreifenden Prozessen, nicht primär einzelnen Projekten. Diejenigen, die Entwicklungsmaßnahmen planen und durchführen, sollen **gemeinsam lernen** können, wo Verbesserungen möglich sind. ➡

➔ Gleichzeitig stärken wir die **Transparenz** über die Verwendung öffentlicher Gelder. Zu Recht fordern Parlament, Medien und Öffentlichkeit Rechenschaft darüber, wo und wie Entwicklungszusammenarbeit wirkt – und wo und wie nicht.

## Konkrete Vorschläge: Potenzial der Privatwirtschaft besser nutzen

Die Privatwirtschaft ist kein klassischer Akteur der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Seit etwa 20 Jahren gibt es aber diverse Ansätze, die Privatwirtschaft verstärkt in die Finanzierung und Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen einzubinden.

Ein solcher Beitrag der Privatwirtschaft ist jedoch umstritten. Während Befürworterinnen und Befürworter darin einen Motor für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sehen, verweisen Kritikerinnen und Kritiker auf die negativen Implikationen solcher wachstums- und wettbewerbsorientierten Ansätze wie beispielsweise Marktverzerrungen oder einseitige Produktspezifikationen.

2015 evaluierte das DEval die Funktionsweise und Wirksamkeit des develoPPP.de-Programms des BMZ. Es ist sein wichtigstes Instrument für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

### Viele Standpunkte finden Gehör

Das DEval-Team bezog die Programmverantwortlichen im BMZ und in den Durchführungsorganisationen eng in die Evaluierung ein, zum Beispiel zu den Fragen, die die Evaluierung beantworten sollte. Durch die intensive Diskussion der Evaluierungsergebnisse

konnte die Akzeptanz für die Empfehlungen erhöht werden.

Auch Unternehmerschaft und Zivilgesellschaft waren in die Evaluierung eingebunden. Sie wiesen vor allem auf kritische Aspekte hin, die das Evaluierungsteam von Beginn an berücksichtigte und untersuchte.

### Methodische Vielfalt für ein vielschichtiges Programm

Eine methodische Herausforderung lag in der Heterogenität des Programms. Wie misst man die Wirkungen eines Programms mit bislang über 1.600 Projekten in 101 Ländern und allen Sektoren der EZ? Ein theoriebasierter Ansatz verschaffte Überblick. Eine Wirkungslogik – zentrales Element des Ansatzes – erklärte, warum und wie das develoPPP.de-Programm zu bestimmten Wirkungen beitragen soll. Das Evaluierungsteam überprüfte dann, inwiefern diese Annahmen und Zusammenhänge in der Realität Bestand hatten.

Für die Datenerhebungen kam ein Mix an Methoden zum Einsatz: Dokumenten- und Literaturanalysen, Experteninterviews, eine quantitative Portfolioanalyse, 12 Fallstudien in vier Ländern sowie eine leitfadengestützte Unternehmensbefragung.

### Zentrale Ergebnisse der Evaluierung

Das develoPPP.de-Programm mit seinem partnerschaftlichen Ansatz hat großes Potenzial, die Privatwirtschaft stärker in entwicklungspolitische Maßnahmen einzubinden. Bislang wird dieses Potenzial aber nicht ausgeschöpft. Kritik äußerte das DEval an der unklaren strategischen Ausrichtung der konzeptionellen Ausgestaltung. Zwar hilft die Zusammenarbeit mit Unternehmen,

### Das develoPPP.de-Programm

Mit dem develoPPP.de-Programm fördert das BMZ Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft. Es unterstützt damit Unternehmen finanziell und fachlich, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren wollen. Die Projekte sollen der lokalen Bevölkerung langfristig nutzen und einen unternehmerischen Mehrwert stiften.

Die Unternehmen tragen jeweils mindestens die Hälfte der Projektkosten und kooperieren mit einer der drei Durchführungsorganisationen, die das Programm im Auftrag des BMZ umsetzen: die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, die GIZ und die sequa gGmbH.

innovative Ideen in Partnerländern einzuführen. Allerdings gelingt es zumeist nicht, Wirkungen über die Projekte hinaus zu entfalten. So fördert das develoPPP.de-Programm vielfach nur Projektinseln. Auch gelingt es nicht im erhofften Umfang, Unternehmen für entwicklungspolitische Ziele zu sensibilisieren und so die Entwicklungszusammenarbeit über Staat und Zivilgesellschaft hinaus in der Gesellschaft breiter zu verankern.

Damit die beteiligten Akteure das Programm strategisch und konzeptionell weiterentwickeln können, formulierte das DEval konkrete Empfehlungen, wie das große Potenzial des Programms besser ausgeschöpft werden kann. Das BMZ begann bereits vor Abschluss der Evaluierung damit, erste Empfehlungen – beispielsweise hinsichtlich der Verbesserung des Programm-Monitorings – umzusetzen. Es kündigte in seiner Stellungnahme zur Evaluierung darüber hinaus auch an, entlang der Empfehlungen die Programmkonzeption anzupassen und die Partner vor Ort stärker einzubeziehen. ■



**Christoph Hartmann**  
Diplom-Sozialwirt  
DEval-Teamleiter



**Kirsten Vorwerk**  
Geografin  
DEval-Evaluatorin



- ➔ Evaluierung: Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer: ein Personalinstrument der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (2015)

## Partizipatives Stakeholder-Management

2013 feierte die deutsche Entwicklungspolitik 50 Jahre Entwicklungsdienst, also die Vermittlung von Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfern (EH) in Partnerländer der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Im selben Jahr begann das DEval, die Wirksamkeit dieses zentralen Personalinstruments der deutschen EZ im Rahmen einer Evaluierung zu bewerten. Es berücksichtigte dabei im Gegensatz zu früheren Evaluierungen des Entwicklungsdienstes erstmals alle Träger und Einsatzkonstellationen.

### Zentrale Ergebnisse der Evaluierung

Die Evaluierung kam zu dem Ergebnis, dass die Tätigkeit der Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer wirksam und zeitgemäß ist. Für diese Bewertung formuliert sie allerdings klare Bedingungen:

- Die EH beraten ihre lokalen Partner auf Augenhöhe und fördern mit ihrem fachlichen und methodischen Sachverstand Veränderungen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung.
- Die Träger des Entwicklungsdienstes führen auch in Zukunft bei der Entsendung von Fachkräften die erfolgreiche Kombination aus fachlicher Professionalität, solidarischem Engagement und langfristiger Tätigkeit bei lokalen Partnerorganisationen weiter.

### Ein komplexes Unterfangen in konzeptionellem Neuland

Die Evaluierung stand vor drei zentralen Herausforderungen:

- In den 50 Jahren von der Gründung des Entwicklungsdienstes bis 2013 waren weltweit rund 28.000 Entwicklungshelferinnen und -helfer im Einsatz. Diese Vielfalt musste die Evaluierung abbilden.
- Das Evaluierungsteam musste viele Akteure, insbesondere die sieben staatlichen und zivilgesellschaftlichen Träger des Entwicklungsdienstes und die drei zuständigen Referate im BMZ, in den Evaluierungsprozess einbinden.
- Der Evaluierung standen nur wenige und teils widersprüchliche Daten über den Entwicklungsdienst zur Verfügung und ihr fehlte zunächst vor allem eine umfassende Programmlogik oder Theorie über dessen Wirkungen. Damit betrat sie konzeptionelles Neuland.

### Die formative Phase

Für das DEval, das sich zu Beginn der Evaluierung noch in seiner Gründungsphase befand, war diese Evaluierung eine gute Gelegenheit, sich als eigenständiges Institut auszuweisen. Es musste gegenüber den Trägern des Entwicklungsdienstes seine Unabhängigkeit vom BMZ als vermeintlichem Auftraggeber der Evaluierung zuerst glaubwürdig vertreten. Es gelang ihm jedoch, Interesse und Vertrauen zu gewinnen und anfängliche Vorbehalte auszuräumen.

### Gemeinsam den Prozess gestalten

Das DEval zeigte in dieser Evaluierung auch sein grundsätzlich partizipatives Arbeitsverständnis: Es band alle Beteiligten früh in die

Planung der Evaluierung ein. Eine gemeinsame Referenzgruppe mit den Trägern und dem BMZ legte schließlich im Konsens den zentralen Zweck der Evaluierung fest. Dieses Vorgehen schaffte Ownership und erhöhte damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Empfehlungen der Evaluierung umgesetzt werden.

Zunächst war aber eine Wirkungslogik notwendig, die sich von einzelnen Aktivitäten und Leistungen der EH löste und sich stattdessen auf die beabsichtigten Wirkungen konzentrierte. Das Evaluierungsteam erarbeitete mit allen Trägern jeweils eine eigene Wirkungslogik, die sie anschließend gemeinsam in eine übergreifende, generische Wirkungslogik überführten. Dieses partizipative Vorgehen ermöglichte es den Trägern, sich mit der Evaluierung zu identifizieren, und stärkte ihre Motivation, sich an der Evaluierung weiter zu beteiligen. Zudem konnten die Träger die Wirkungslogiken unmittelbar für die eigene Arbeit nutzen. Schließlich entstand mit der gemeinsamen Wirkungslogik eine belastbare Grundlage zur Überprüfung der Wirksamkeit von EH.

### **Daten erheben und auswerten**

Nachdem die Referenzgruppe anfangs stark am Evaluierungsprozess beteiligt war, trat mit Beginn der Erhebungsphase eine größere und heterogenere Gruppe in den Vordergrund: die Repräsentantinnen und Repräsentanten der Träger in den Partnerländern, die EH selbst, die Partnerorganisationen sowie diejenigen, die von der Unterstützung durch EH letztlich profitieren sollten. Selbstverständlich hielt das Evaluierungsteam die Träger in Deutschland regelmäßig auf dem Laufenden.

Schließlich stand die Bewertung des Instruments EH an. Das Evaluierungsteam

wählte seine Methoden frei, analysierte unabhängig und erarbeitete seine Schlussfolgerungen. Dabei schuf es Transparenz und ermöglichte die Überprüfbarkeit von Quellen und Ergebnissen. Die Partizipation der beteiligten Träger und des BMZ beschränkte sich nunmehr auf konsultative Beiträge.

### **Fazit: ein partizipatives Vorgehen lohnt sich**

Das partizipative Stakeholder-Management in dieser Evaluierung brachte viele Vorteile mit sich. Es schuf Räume für einen intensiven Austausch und für die Wirkung evidenzbasierter Argumente. Zudem gelang es, die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der Beteiligten in einen neuen Rahmen zu stellen. Überwinden sollte und konnte dieser Ansatz diese Unterschiede aber nicht. Die Partizipation hatte auch ihre notwendige Grenze. Diese sicherte jederzeit die Unabhängigkeit des DEval sowie seiner Analysen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen. ■

”

**Das EH-Instrumentarium wird qualitativ weiterentwickelt, besser mit übrigen TZ-Instrumenten verzahnt und an die veränderten Einsatzanforderungen in unseren Partnerländern angepasst.**

“

Stellungnahme des BMZ zur Evaluierung



**Helge Roxin**  
Politikwissenschaftler  
DEval-Teamleiter

**Dr. Thomas Schwedersky**  
Agrarsoziologe  
DEval-Teamleiter

## Den Kontext immer im Blick

Entwicklungsmaßnahmen finden nicht in einem luftleeren Raum, sondern in einem bestimmten sozialen, ökonomischen, ökologischen und politischen Kontext statt. Werden diese Entwicklungsmaßnahmen evaluiert, so muss die Evaluierung herausfinden, inwieweit der Kontext die Wirksamkeit des Vorhabens beeinflusst. Je komplexer eine Evaluierung jedoch ist, desto schwieriger wird es, die Einflüsse des Umfelds systematisch zu erfassen und zu analysieren.

### Realist-Evaluierung

Um den Kontext in seiner Komplexität möglichst umfassend zu berücksichtigen, greift das DEval bei Bedarf auf den Ansatz der Realist-Evaluierung zurück. Er geht davon aus, dass eine Entwicklungsmaßnahme nicht in allen Situationen auf alle Zielgruppen gleichermaßen wirkt. Damit weist er dem Kontext eine hohe Bedeutung zu. Eine Realist-Evaluierung fragt nicht nur, ob, sondern vor allem wie und warum eine Maßnahme für wen und unter welchen Umständen Wirkungen entfaltet.

Es geht also um das Zusammenspiel zwischen der Entwicklungsmaßnahme und dem Verhalten der Zielgruppen, das in einem gegebenen Kontext zu einer bestimmten Veränderung (Outcome) führt. Eine Realist-Evaluierung beginnt immer damit, die Wirkungslogik des Programms zu (re-)konstruieren, um dann Annahmen über die Wirkungen zu entwickeln, die auch Kontext-Mechanismus-Outcome-Hypothesen genannt werden.

### Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten im Fokus der EZ

Die Landwirtschaft ist in vielen Ländern, besonders in Afrika, der wichtigste volkswirtschaftliche Sektor. Viele unterschiedliche Akteure sind an den komplexen landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten beteiligt – von kleinbäuerlichen Betrieben bis hin zu international agierenden Exportfirmen. Von der Bestellung des Ackers bis zur Vermarktung von Agrarprodukten hakt es aber immer wieder entlang der Wertschöpfungskette. Viele Akteure haben etwa keinen Zugang zu Beratung und zu

Finanzdienstleistungen, andernorts sind unzureichende Organisationsstrukturen oder fehlende Qualitätsstandards ein Problem.

Die deutsche EZ fördert seit Beginn des 21. Jahrhunderts verstärkt landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten, um insbesondere die Entwicklung ländlicher Räume zu unterstützen. Die Entwicklungspartner sind sowohl einzelne Betriebe als auch Regierungen, die etwa neue landwirtschaftliche Politiken planen.

### Der Kontext landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten

Die deutsche EZ will kleinbäuerliche und weiterverarbeitende Betriebe in die Lage versetzen, ihre Produktion und Produktivität zu steigern, die Qualität und Vermarktung ihrer Produkte zu verbessern und dadurch höhere Einkommen zu erzielen. Die Schlüssel hierfür sind eine bessere Marktanbindung und eine Modernisierung der Betriebe.

Es ist offensichtlich, dass dies nur gelingen kann, wenn es der Arbeits- und Lebenskontext der Zielgruppe zulässt, dass sie ihr Handeln verändert. So können kleinbäuerliche Betriebe eine ertragreiche Reissorte nur anbauen, wenn sie Zugang zu entsprechendem Saatgut haben. Aber der Kontext muss noch weiter gefasst werden: Es ist in abgelegenen Gegenden etwa schwieriger als in stadtnahen Gebieten, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

### Zentrale Ergebnisse

#### der Evaluierung

Unter welchen Bedingungen kann die Förderung landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten erfolgreich sein und wie lassen sich ihre langfristigen Erfolgsaussichten erhöhen? Die Evaluierung des DEval belegt, dass die untersuchten EZ-Maßnahmen die Lebensbedingungen der Menschen in ländlichen Gegenden verbessern. Allerdings benötigen die Menschen ein Mindestmaß an Ressourcen, um sich an einer Wertschöpfungskette zu beteiligen. Chronisch Arme erreichen diese Maßnahmen also nicht oder nur indirekt. Sie müssen mit anderen EZ-Maßnahmen gefördert werden.

Die deutsche EZ braucht einen langen Atem, um landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten nachhaltig zu fördern. Schließlich ändert kein Kleinbauer oder Kleinbetrieb seine Produktionstechniken von heute auf morgen und auch organisatorische und institutionelle Veränderungen benötigen vor allem eines: Zeit. ■

”

Es ist sehr lehrreich, sich mit dem frischen Blick des DEval auseinanderzusetzen. Etliche unserer Vermutungen haben sich bei der Evaluierung konkretisiert und das DEval hat eine neue Sicht auf wichtige Aspekte eröffnet.

“

Andreas Springer-Heinze  
(Senior-Fachplaner, GIZ)

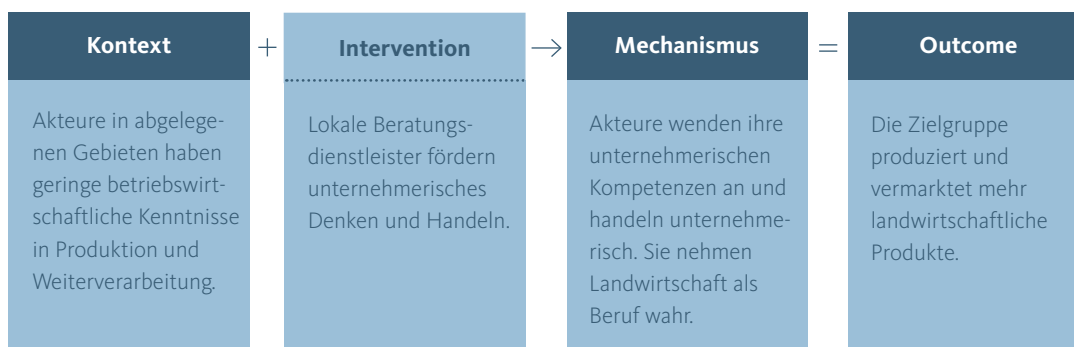


Dr. Marcus Kaplan  
Geograf  
DEval-Teamleiter

Dr. Sabine Brüntrup-Seidemann  
Agrarwissenschaftlerin  
DEval-Evaluatorin

Dr. Martin Noltze  
Agrarökonom  
DEval-Teamleiter

### Kontext-Mechanismus-Outcome-Hypothese: unternehmerisches Denken und Handeln



## ➔ DEval-Publikationen\_Berichte 2012 – 2016

**2014**

**Ein Review der  
Evaluierungsarbeit zur  
deutschen Entwicklungs-  
zusammenarbeit  
in Afghanistan**

Renate Kirsch,  
Mary Beth Wilson

**2014**

**30 Jahre ruandisch-  
deutsche Entwicklungs-  
zusammenarbeit im  
Gesundheitswesen**

Thomas Schwedersky,  
Martin Noltze,  
Felix Gaisbauer

**2015**

**Aid for Trade: Policies  
and Strategies in  
German Development  
Cooperation**

Antje Kröger,  
Petra Voionmaa

**2015**

**Erhebung zur Ausgangs-  
lage des DEval und  
seines Umfeldes**

Kim Lücking,  
Simon Bettighofer,  
Simon Freund

**2015**

**Evaluierungspraxis  
in der deutschen  
Entwicklungszusammen-  
arbeit**

Kim Lücking,  
Simon Bettighofer,  
Simon Freund

**2015**

**Begleitende Maßnahmen  
der allgemeinen Budget-  
hilfe in Subsahara-Afrika**

Franziska Krisch,  
Johannes Schmitt,  
Ulrike Dörr

**2015**

**Entwicklungshelferinnen  
und Entwicklungshelfer**

Helge Roxin,  
Thomas Schwedersky,  
Jan Tobias Polak,  
Kirsten Vorwerk,  
Felix Gaisbauer

**2015**

**Small and Medium  
Enterprise Survey  
Myanmar 2015**

Miriam Amine,  
Reinhard Stockmann

**2016**

**Baseline Report for  
the German-Myanmar  
Programme on  
Sustainable Economic  
Development**

Miriam Amine,  
Heike Steckhan,  
Stefan Silvestrini

**2016**

**Health Systems  
Strengthening in German  
Development  
Cooperation**

Khullat Munir,  
Ilse Worm

**2016**

**German Development  
Cooperation's  
Contribution to  
Global Health**

Khullat Munir,  
Markus Freund

**2016**

**Das develoPPP.de-  
Programm: eine  
Portfolioanalyse**

Kim Lücking,  
Hanne Roggemann

**2016**

**German Aid from a  
Partner Perspective**

Jörg Faust,  
Stefan Leiderer,  
Takaaki Masaki,  
Bradley Parks

**2016**

**Landwirtschaftliche  
Wertschöpfungsketten**

Marcus Kaplan,  
Simon Bettighofer,  
Sabine Brüntrup-Seidemann,  
Martin Noltze

**2016**

**Integration der Instru-  
mente der Technischen  
Zusammenarbeit**

Lutz Meyer,  
Stefan Oltsch,  
Simon Freund,  
Jan Tobias Polak



## ➞ DEval-Publikationen\_Policy Briefs 2012 – 2016

**1/2015**

**Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Afghanistan**

.....  
Renate Kirsch,  
Alexander Kocks

**2/2015**

**Wirksamer Instrumentenmix in der Gesundheitszusammenarbeit?**

.....  
Felix Gaisbauer,  
Thomas Schwedersky

**3/2015**

**Die Umsetzung von Aid for Trade in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit**

.....  
Antje Kröger,  
Petra Voionmaa

**4/2015**

**Die internationale Entwicklungszusammenarbeit in der Wahrnehmung der afghanischen Bevölkerung**

.....  
Jan Böhnke,  
Jan Koehler,  
Christoph Zürcher

**5/2015**

**Mehrwert und Potenziale begleitender Maßnahmen im Budgethilfepaket**

.....  
Franziska Krisch,  
Johannes Schmitt

**1/2016**

**Der Entwicklungsdienst – ein überholtes Instrument der personellen Entwicklungszusammenarbeit?**

.....  
Helge Roxin,  
Thomas Schwedersky,  
Jan Tobias Polak

**2/2016**

**„Systemprüfung“ – ein Impulsgeber für die Evaluierungspraxis in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit?**

.....  
Kim Lücking,  
Simon Bettighofer,  
Simon Freund

**3/2016**

**Gesundheitssystemstärkung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Container-Konzept oder integrierte Strategie?**

.....  
Khullat Munir,  
Gerald Leppert

**4/2016**

**Landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten**

.....  
Marcus Kaplan,  
Sabine Brüntrup-Seidemann,  
Martin Noltze

**5/2016**

**Die deutsche Entwicklungszusammenarbeit aus Partnerperspektive**

.....  
Jörg Faust,  
Stefan Leiderer,  
Takaaki Masaki,  
Bradley Parks

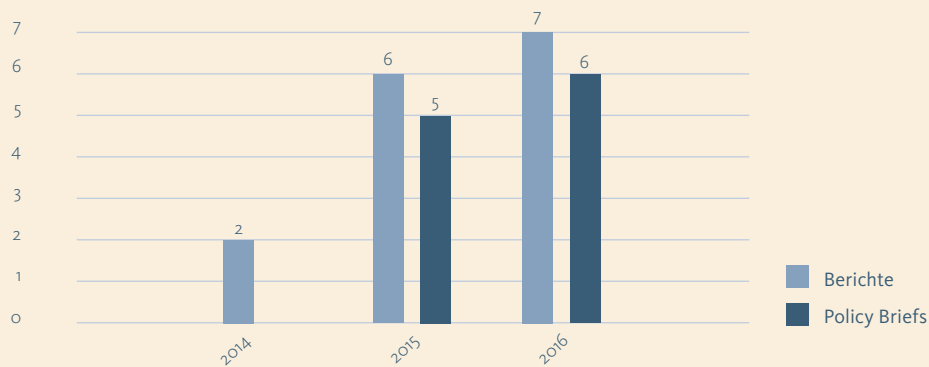
**6/2016**

**Evaluierungsstandards für Lateinamerika und die Karibik**

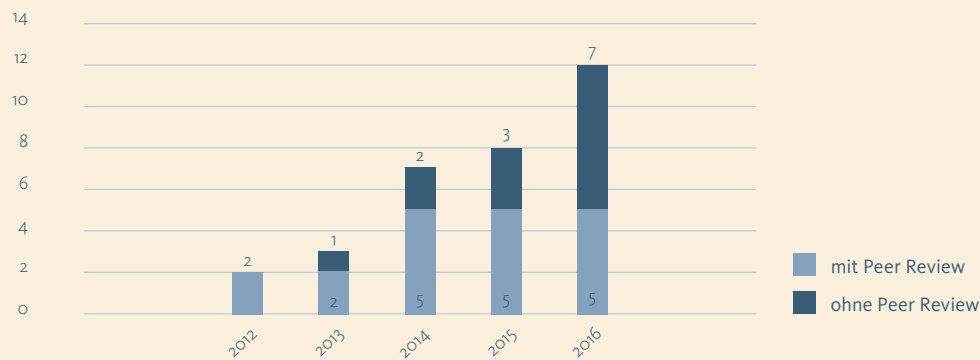
.....  
Sarah Klier,  
Stefanie Krapp

## ➔ Geteiltes Wissen für gemeinsames Lernen

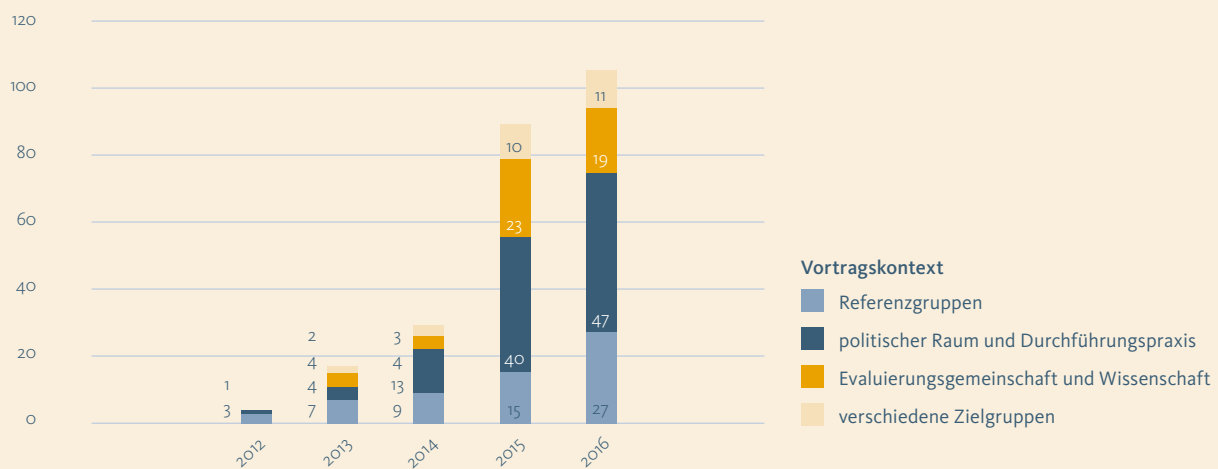
### Veröffentlichte Berichte und Policy Briefs



### Externe wissenschaftliche Publikationen (Aufsätze in Fachzeitschriften, Sammelbänden etc.)



### Vorträge von DEval-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern







## Budgethilfe: vernachlässigte Aspekte eines umstrittenen Instruments

Trotz ihres entwicklungspolitischen Potenzials ist die allgemeine Budgethilfe umstritten. Ihre Kritikerinnen und Kritiker sehen im Transfer von Geldern in den Staatshaushalt von Partnerländern treuhänderische und politische Risiken. Deshalb müssen die Partnerländer bei ihrer Rechenschaftslegung besonders hohe Anforderungen erfüllen.

Weil die Geber den Risiken zusätzlich entgegenwirken und gute Regierungsführung im Partnerland stärken wollen, beinhalten Budgethilfeprogramme immer auch nicht-finanzielle Elemente. Dazu gehören etwa der Politikdialog zwischen Gebern und der Partnerregierung, Konditionalitäten und begleitende Maßnahmen der Technischen Zusammenarbeit und der Kapazitätsentwicklung. Begleitende Maßnahmen widmen sich Themen wie öffentliche Finanzen, Entwicklungspolitiken und demokratische Rechenschaftslegung.

In der allgemeinen Budgethilfe spielen diese begleitenden Maßnahmen seit einigen Jahren eine immer bedeutendere Rolle. Wie aber wirken sie konkret und wie tragen sie zur Erreichung der mit der Budgethilfe verbundenen Ziele bei? Diese Aspekte wurden bislang noch nicht gezielt evaluiert. Das DEval konnte mit seiner Evaluierung

diese Lücke schließen. Seine Empfehlungen setzten zudem wichtige Impulse für eine verbesserte Implementierung der Budgethilfe und ihrer begleitenden Maßnahmen in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

### Zentrale Ergebnisse der Evaluierung

Begleitende Maßnahmen erhöhen die Effektivität der Budgethilfe. Sie setzen an den Schwachstellen des jeweiligen Budgetprozesses an, stärken die administrativen Systeme der Partnerregierungen und fördern damit deren gute Regierungsführung.

In Zukunft sollte die Planung und die Umsetzung der begleitenden Maßnahmen besser koordiniert werden – sowohl zwischen den Budgethilfegebern als auch innerhalb der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Das DEval empfahl hierzu, finanzielle und technische Maßnahmen besser zu verzahnen, um das Potenzial der Budgethilfe voll auszuschöpfen.

*Money can't buy reforms* – dieses Ergebnis früherer Budgethilfe-Evaluierungen bestätigte die DEval-Evaluierung. Finanzielle Mittel und begleitende Maßnahmen können einen Reformprozess nur dann beschleunigen, wenn die Regierung des Partnerlandes die Reformziele tatsächlich erreichen will. Deshalb sollten nur Partnerländer Budgethilfe mit begleitenden Maßnahmen erhalten, die Verantwortung für den Reformprozess übernehmen und Mindestanforderungen an eine gute Regierungsführung erfüllen.

### Innovatives Evaluierungsdesign

Die Evaluierung folgte – aufbauend auf der international anerkannten Wirkungslogik der

Budgethilfe – einem theoriebasierten Ansatz. Sie identifizierte die Wechselwirkungen begleitender Maßnahmen mit anderen Elementen der Budgethilfe und analysierte dabei insbesondere kausale Mechanismen. Methodisch entschied sich das Evaluierungsteam für eine sequenzielle Verzahnung qualitativer und quantitativer Datenerhebungen (Mixed-Methods-Design). Dazu gehörten Interviews mit sechs internationalen Expertinnen und Experten zur Budgethilfe, mit 31 internationalen Gebern und mit 27 Vertreterinnen und Vertretern aus Regierung, Parlament, Zivilgesellschaft und Medien in Mosambik und Tansania. Deren Sichtweise nutzte das Team repräsentativ für die Position der Partnerländer. Zudem nahmen 36 Vertreterinnen und Vertreter deutscher EZ-Organisationen und 47 Vertreterinnen und Vertreter internationaler Geberstaaten und -organisationen an einer Onlinebefragung teil.

Mit diesem Ansatz fand das Evaluierungsteam heraus,

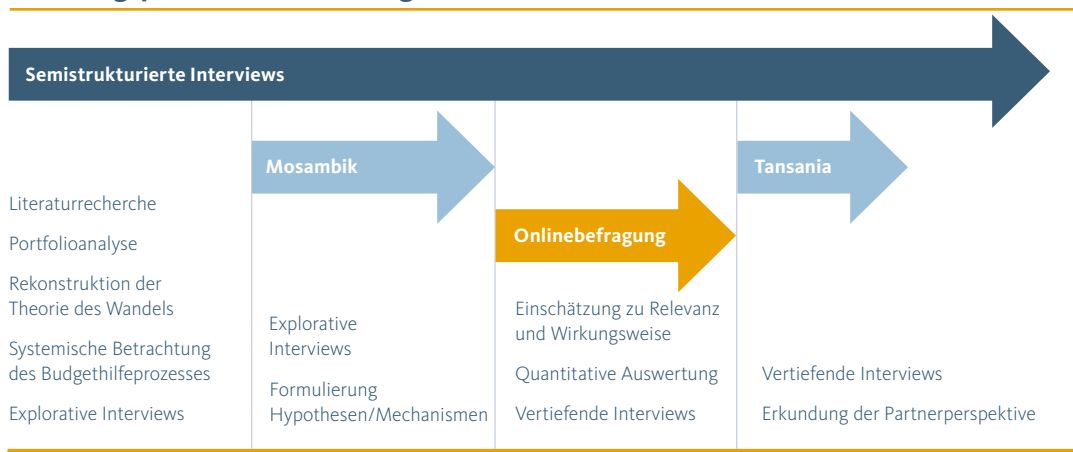
- dass begleitende Maßnahmen für die Effektivität der Budgethilfe relevant sind. Sie adressieren Schwachstellen, die Ineffizienzen

im Budgethilfesystem verursachen, und beseitigen Engpässe und Probleme im Budgethilfesystem;

- wie begleitende Maßnahmen zu den Zielen der Budgethilfe beitragen können. Die Evaluierung identifizierte die zentralen Mechanismen, über die begleitende Maßnahmen wirken. Ein entscheidender Mehrwert ergibt sich aus deren Wechselwirkungen mit dem Politikdialog der allgemeinen Budgethilfe.

Es zeigte sich, dass der für diese Evaluierung entwickelte Ansatz, der sich auf die Mechanismen der Budgethilfe konzentriert, gut geeignet ist, um die Relevanz und Wirkungsweise von begleitenden Maßnahmen aufzuzeigen. Deshalb haben neuere Budgethilfeevaluierungen der EU-Kommission einige seiner Elemente aufgegriffen. Das DEval stellte ihn bei Fachvorträgen und im Journal of MultiDisciplinary Evaluation (Vol 13 No 28) einem breiteren Fachpublikum vor. Damit schaffte das Institut nicht nur für die internationale Budgethilfe einen Mehrwert. Auch die internationale Evaluierungsgemeinschaft profitierte. ■

## Erhebungsphase der Evaluierung



**Johannes Schmitt**  
Politikwissenschaftler  
DEval-Evaluator



## Technische Zusammenarbeit: viele Instrumente – ein Orchester?

Es war die größte strukturelle Reform der deutschen EZ: Im Januar 2011 fusionierten die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) und die Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt) zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Die Idee dahinter: Die neue GIZ sollte die Kompetenzen und langjährigen Erfahrungen der drei Vorgängerorganisationen bündeln und die verschiedenen Instrumente der Technischen Zusammenarbeit (TZ) unter einem Dach zusammenführen.

Dazu gehören neben Finanzierungsbeiträgen, Sachleistungen und Human Capacity Development vor allem die Personalinstrumente der deutschen EZ: entsandte Langzeitexperten (Auslandsmitarbeitende), nationale Fachkräfte, Entwicklungshelferinnen und Entwicklungshelfer sowie Integrierte Fachkräfte. Die GIZ sollte die Instrumente in ihren Vorhaben künftig integriert – also auf gemeinsame Ziele ausgerichtet – einsetzen und damit die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit erhöhen und die politische Gestaltungsfähigkeit der Bundesregierung stärken.

Die Fusion wurde wie kaum ein anderes entwicklungspolitisches Thema zuvor kontrovers diskutiert. Somit bestand ein hoher

Bedarf, Rechenschaft über den Umsetzungsstand der Reform abzulegen und Lehren für den zukünftigen Einsatz der diversen Instrumente zu ziehen.

### **Evaluierung der Instrumentenintegration: sehr gute Datenbasis**

So untersuchte und bewertete das DEval vier Jahre nach Beginn der Reform, wie die TZ-Instrumente integriert wurden und welches Wirkungspotenzial ihr kombinierter Einsatz hat. Die Evaluierung stand dabei vor der Herausforderung, Transparenz über die Umsetzung der Fusion aus Sicht der verschiedenen Stakeholder zu schaffen.

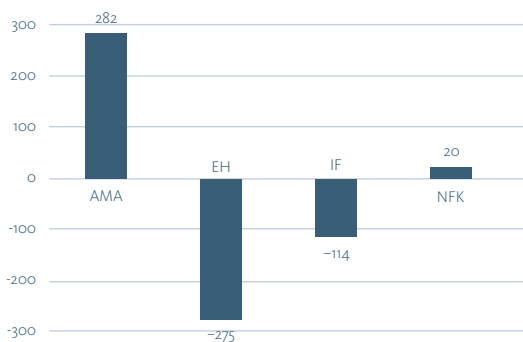
Das DEval analysierte viele Programmdokumente, Leitlinien und Handreichungen und statistisches Material. Zudem befragte es online über 1.500 Fachkräfte der deutschen EZ, führte Fallstudieninterviews mit über 250 Fachkräften in acht Partnerländern durch und interviewte 35 Expertinnen und Experten in Deutschland. Damit führte das DEval eine der umfassendsten Erhebungen der deutschen TZ im Rahmen einer Evaluierung durch und verfügte für seine Untersuchung so über eine ausgesprochen solide Datenbasis.

### **Zentrale Ergebnisse der Evaluierung**

Die Evaluierung stellte fest, dass die noch andauernde Integration der Instrumente bereits wenige Jahre nach der Strukturreform einige positive Wirkungen zeigt:

- Sie erhöht das Wirksamkeitspotenzial der TZ und ist damit als überwiegend erfolgreich zu bewerten.
- Die Instrumente werden weniger fragmentiert eingesetzt.

### Veränderungen des Einsatzes der TZ-Personalinstrumente von 2011 bis 2015



AMA: Auslandsmitarbeitende, EH: Entwicklungshelferinnen und -helfer, IF: Integrierte Fachkräfte, NFK: Nationale Fachkräfte

”  
Das BMZ [hat] mit der GIZ im August 2016 ein Konzept zur Stärkung und verbesserten Integration der Instrumente vereinbart, das die Profile der einzelnen Personalinstrumente sowie Human Capacity Development herausstellt.

“ Stellungnahme des BMZ zur Evaluierung

- Die Reform und die gleichzeitige Aufstockung von EZ-Personal an den Botschaften in den Partnerländern des BMZ führten zu einem einheitlicheren und kohärenteren Außenauftritt der deutschen EZ, stärkten deren entwicklungspolitische Dialogfähigkeit in den Partnerländern und ermöglichten dem BMZ eine intensivere Begleitung der EZ-Vorhaben.

Allerdings empfahl die Evaluierung der GIZ, Strukturen und Prozesse weiter zu verbessern:

- Die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes für TZ-Instrumente hat in der bisherigen Umsetzung keine besondere Priorität und sollte künftig stärker beachtet werden. Obwohl immer mehr Menschen in den Partnerländern der deutschen EZ gut qualifiziert sind und damit der Bedarf an ausländischen

Fachkräften eigentlich sinken sollte, stieg die Anzahl von Auslandsmitarbeitenden im Vergleich zu nationalen Fachkräften in den letzten Jahren. Auch wurden die kostengünstigen Entwicklungshelferinnen und -helfer sowie Integrierte Fachkräfte im Vergleich zu den teureren Auslandsmitarbeitenden weniger eingesetzt.

- Die GIZ sollte die Instrumente noch partner- und zielorientierter einsetzen und deren Synergiepotenziale besser nutzen.
- Vor der Reform waren die Entwicklungshelferinnen und -helfer sowie Integrierte Fachkräfte nur den Partnerorganisationen gegenüber verpflichtet. Durch die Integration in TZ-Vorhaben geraten sie zum Teil in ein Spannungsverhältnis zwischen den Zielen der Projekte und Programme einerseits und denen der Partner andererseits. ■



Lutz Meyer  
Soziologe  
DEval-Teamleiter

## Nicht nur in Afghanistan: Lange Krisen erschweren Evaluierungen

Afghanistan ist ein Testfall für die Fähigkeit der internationalen Staatengemeinschaft, Frieden und nachhaltige Entwicklung in langanhaltenden Krisen zu fördern. Das Land stellt aber auch die Möglichkeiten auf die Probe, entwicklungspolitisches Engagement in Kontexten gewaltsamer Konflikte zu evaluieren. Seit nunmehr 15 Jahren ist Deutschland entwicklungspolitisch in Afghanistan tätig und so stellt sich auch hier die Frage nach der Wirksamkeit der Maßnahmen.

### Mehr Nachweise für langfristige Wirkungen notwendig

Ende 2014 stellte das DEval bisherige Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit mit Afghanistan auf den Prüfstand. Es bescheinigte ihnen eine gute Qualität, fand aber heraus, dass sie fast nur die unmittelbaren Leistungen der Entwicklungsmaßnahmen wie den verbesserten Zugang zu Trinkwasser oder höhere Einschulungsquoten überprüften. Für längerfristige und umfassendere Wirkungen wie eine allgemein verbesserte Gesundheit der Bevölkerung, höhere Einkommen oder bessere Regierungsqualität lieferten die Evaluierungen kaum Nachweise.

Einen Grund dafür sah das DEval im politischen Druck, schnell medienwirksame Fortschrittsberichte zu liefern. Gerade im Kontext langanhaltender Krisen ist es jedoch

wichtig zu wissen, ob die deutsche EZ auch langfristig die Widerstandsfähigkeit der Menschen und Institutionen gegenüber den Auswirkungen des Konflikts stärkt.

### Zentrale Ergebnisse

Gegenwärtig beobachtet das DEval, dass die Evaluierungspraxis für die EZ mit Afghanistan in Richtung langfristiger Wirkungen nachjustiert wird. Die verschlechterte Sicherheitslage im Land beeinträchtigt jedoch diese positive Entwicklung: Können unter den Bedingungen des Konflikts überhaupt die notwendigen Daten gesammelt werden? Gibt es einen sicheren Zugang zu lokalen Akteuren? Beantworten Interviewpartnerinnen und -partner Fragen strategisch, weil sie die Evaluierung nicht als konfliktneutral wahrnehmen?

Zudem müssen Evaluierungen das Do-No-Harm-Prinzip beachten und sicherstellen, dass den Beteiligten kein Schaden entsteht. Das wäre etwa der Fall, wenn Konfliktparteien die erhobenen Daten konfliktverschärfend nutzen würden. Die Evaluierungspraxis muss mit neuen Technologien und Verfahren wie Analysen von Satellitendaten auf diese Herausforderungen reagieren.

Ob und wie Evaluierungen in schwierigen Situationen Wissen generieren und damit handlungsorientiertes Lernen ermöglichen, wird sich zunehmend auch im Kontext von Fluchtkrisen zeigen: Fast 90 Prozent der derzeitigen Flüchtlingsaufnahmeländer sind Entwicklungsländer, von denen viele selbst von Fragilität und Konflikten betroffen sind. Evaluierungen sollen dort vermehrt feststellen, ob EZ-Maßnahmen zur Stabilisierung beitragen und langfristige Perspektiven für Flüchtlinge schaffen. Das wird für Evaluierungen nicht nur ein wichtiger Auftrag, sondern auch eine große Herausforderung. ■



Alexander Kocks  
Politikwissenschaftler  
DEval-Evaluator





## Wie Partnerländer die deutsche EZ sehen

Die entwicklungspolitischen Akteure liefern sich zunehmend einen Wettbewerb um die besten Ideen und Politikvorschläge, mit denen sie die Reformen in ihren Partnerländern unterstützen wollen. Es wird also immer wichtiger für sie, wie die dortigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihre Leistungsfähigkeit und ihre komparativen Stärken und Schwächen wahrnehmen. Besonders für Deutschland, dessen EZ-System immer wieder wegen seiner hohen Komplexität kritisiert wird, ist diese Frage wichtig. Umso überraschender: Es gibt bislang kaum verlässliche länderübergreifende Studien zu solchen Einschätzungen von Akteuren aus Staat, Verwaltung und Zivilgesellschaft in Entwicklungs- und Schwellenländern. Dafür fehlte es bis 2014 schlicht an verlässlichen und international vergleichbaren Daten.

Das änderte sich, als die US-amerikanische Forschungseinrichtung AidData mit ihrem 2014 Reform Efforts Survey weltweit über 4.500 Vertreterinnen und Vertreter von Staat und Zivilgesellschaft aus 126 Niedrig- und Mitteleinkommensländern zu ihren Erfahrungen mit EZ-Akteuren befragte. Das Besondere an dieser Umfrage war neben den vielen Teilnehmenden, dass diese vorab in einem aufwändigen Verfahren nach klar definierten Kriterien ausgewählt wurden. Das DEval wertete diese Daten in einer

gemeinsamen Studie mit AidData aus, um herauszufinden, wie die Leistungsfähigkeit der deutschen EZ im Vergleich zu anderen Geberorganisationen eingeschätzt wird. Mithilfe statistischer Verfahren war es zudem möglich, individuelle, sektorale und regionale Faktoren zu identifizieren, die den Zugang deutscher EZ-Akteure zu Entscheidungsträgerinnen und -trägern in den Partnerländern und deren Bewertung der Leistungsfähigkeit der deutschen Akteure beeinflussen.

### Zentrale Ergebnisse der Studie

Für die deutsche EZ lieferte die Studie Diskussionsstoff. Die zentralen Ergebnisse waren:

- Die Partner erkennen keine eindeutige Rollenverteilung zwischen den deutschen Botschaften und den beiden Durchführungsorganisationen GIZ (bis 2011 Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ) und KfW Entwicklungsbank bei der Politikberatung, beim Agenda-Setting und bei der Unterstützung zur Umsetzung von Reformen.
- Die Politikberatung der GIZ wird als nützlicher wahrgenommen als jene des Durchschnitts bilateraler OECD/DAC-Geber. Die deutsche staatliche EZ insgesamt befindet sich dagegen trotz des hohen Personaleinsatzes in keiner überdurchschnittlich starken Position. Ähnliches gilt allerdings auch für andere große bilaterale Geber.
- Auch wird die sektorale Arbeit der deutschen EZ als nur durchschnittlich bewertet. Lediglich beim Thema Umwelt zeigt sich durchweg eine komparative Stärke der GIZ, die in allen drei Bereichen der Reformunterstützung über dem Durchschnitt der



bilateralen OECD/DAC-Geber liegt. Für die KfW gilt dies ebenfalls für das Agenda-Setting im Umweltbereich.

- Die Partner nehmen vor allem große multilaterale Organisationen (sowie einige kleine, eher spezialisierte Geberorganisationen) als vergleichsweise stark wahr. Deutsche Akteure wie auch andere größere bilaterale OECD/DAC-Geber üben dagegen in der Wahrnehmung der Partner einen geringeren Einfluss auf die Reform-Agenda aus, als das von ihnen bereitgestellte Mittelvolumen erwarten ließe.

### Folgestudien können Veränderungen durch Reformen erfassen

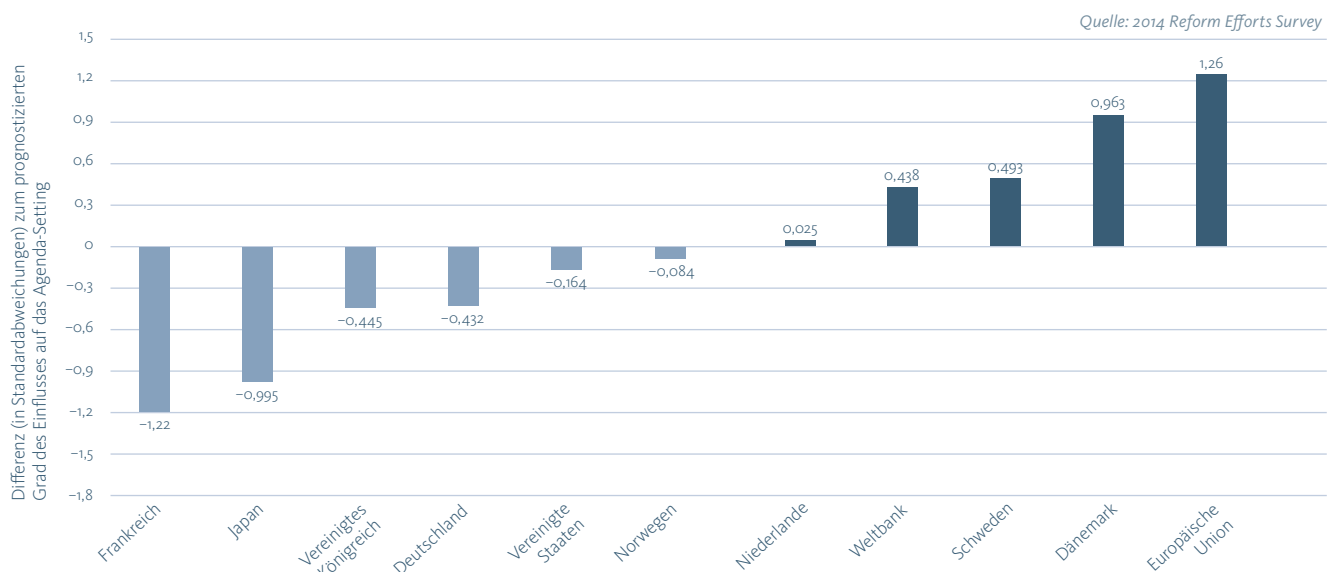
Die Studie lieferte somit wichtiges Orientierungswissen zur Leistungsfähigkeit der deutschen EZ im internationalen Vergleich. Eine wichtige Einschränkung besteht allerdings darin, dass der Untersuchungszeitraum

lediglich von 2003 bis 2014 reichte und damit vor einschneidenden Reformen im deutschen EZ-System lag. Da ist es naheliegend, in Folgestudien eventuelle Veränderungen in der Einschätzung der Partner zu erfassen. Diese könnten sich beispielsweise aus den institutionellen Reformen in der deutschen EZ, insbesondere aus der Fusion der GTZ, des Deutschen Entwicklungsdienstes und der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung gGmbH zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, ergeben haben. Zudem können tiefer gehende Studien zu den Gründen für die verschiedenen Einschätzungen in den Partnerländern der deutschen EZ wichtige Erkenntnisse für Verbesserungspotenziale des deutschen EZ-Systems liefern. Daher hat das DEval mit AidData eine Fortsetzung der Kooperation vereinbart und sieht in seinem Evaluierungsprogramm 2017 – 2019 ein Folgeprojekt vor. ■



Dr. Stefan Leiderer  
Volkswirt  
DEval-Abteilungsleiter

### Value for Money Index für die größten multi- und bilateralen Geber



- ➔ Studien: Erhebung zur Ausgangslage des DEval und seines Umfeldes (2015),  
Evaluierungspraxis in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (2015)

## Auch Evaluierende werden evaluiert

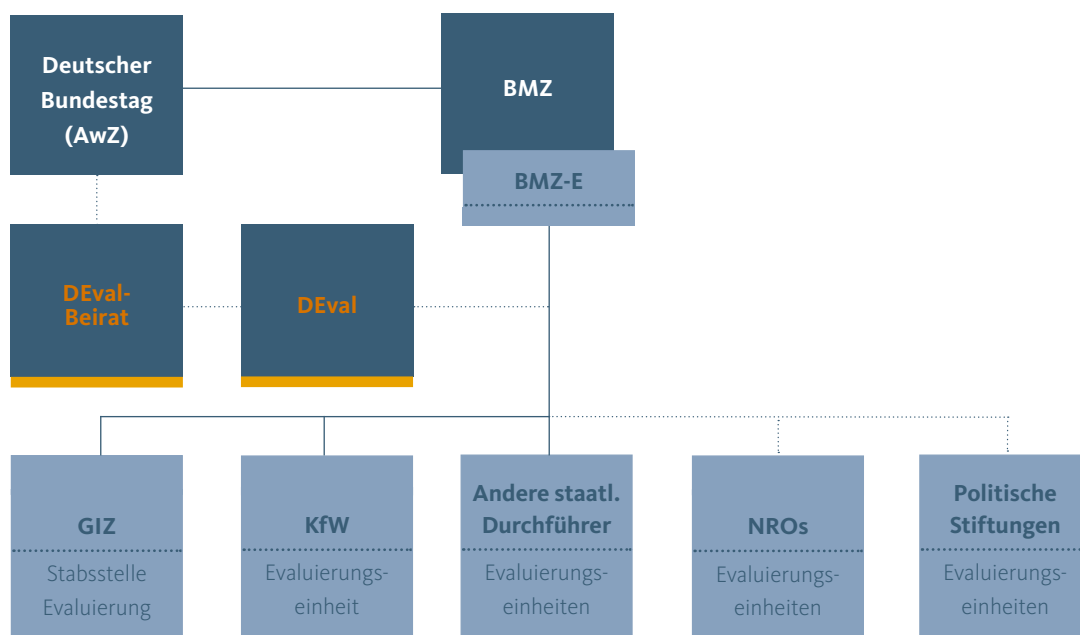
Es war ein wichtiger Impuls für die Gründung des DEval im Jahr 2012: Eine vom BMZ 2007 beauftragte Studie zur Evaluierungspraxis in der deutschen EZ empfahl, ein Evaluierungsinstitut einzurichten. Es sollte das BMZ und die Durchführungsorganisationen beraten sowie systemisch relevante, strategische Evaluierungen in der deutschen EZ durchführen (siehe Abbildung). Die Ansprüche an das Institut waren hoch. Es sollte unabhängig, kompetent und damit glaubwürdig evaluieren. Doch wie kann langfristig überprüft werden,

ob das DEval den hohen Erwartungen gerecht wird und damit zur Verbesserung der deutschen EZ beiträgt? Und welche weiteren Veränderungen hat diese Studie – die sogenannte Systemprüfung – bewirkt? Diesen zentralen Fragen ging das DEval in zwei sich ergänzenden Studien nach.

### Ausgangserhebung zum DEval und zu seinem Umfeld

Es ist für das DEval selbstverständlich, nicht nur andere zu evaluieren, sondern auch die eigene Arbeit bewerten zu lassen. Um zu sehen, was sich durch die Arbeit des DEval verändert, braucht es aber Vergleichswerte, die die Situation vor Gründung des Instituts im Jahr 2012 beschreiben. Diese Werte lieferte 2014 die Erhebung des DEval zu seiner Ausgangslage und zu seinem Umfeld.

### Das Evaluierungssystem der deutschen Entwicklungszusammenarbeit



## Systemprüfungen

Sie stellte für die Jahre 2009 bis 2012 den Status quo in jenen Bereichen dar, in denen das DEval Wirkungen erzielen will (siehe komprimiertes Wirkungsgefüge auf Seite 21). Zum Beispiel strebt das DEval an, dass die deutschen EZ-Organisationen DEval-Evaluierungsergebnisse nutzen. Also ermittelte die Studie als Vergleichsgröße, wie die EZ-Organisationen die strategischen und systemisch relevanten Evaluierungen nutzten, die das BMZ vor der Gründung des DEval beauftragt hatte.

Nachdem Daten und Dokumente analysiert, EZ-Organisationen online befragt und Interviews mit verschiedenen Stakeholdern geführt waren, stellte das DEval bezogen auf das zuvor genannte Beispiel fest: EZ-Organisationen nutzten insbesondere dann Evaluierungen, wenn deren Berichte konkrete Handlungsempfehlungen enthielten. Auch nutzten sie die Evaluierungen mehr, wenn von ihrer Seite zuvor eine Nachfrage für die Evaluierung bestand und wenn die zuständigen Organisationseinheiten den Evaluierungsprozess so eng begleiteten, dass die Empfehlungen der Evaluierung im Anschluss effektiv umgesetzt werden konnten.

Im Vergleich mit diesen Ausgangswerten können das DEval selbst und andere später beurteilen, inwiefern es dem DEval gelingt, seine selbstgesteckten Ziele zu erreichen.

### Empfehlungen folgen Taten

Die letzte Systemprüfung der deutschen EZ im Jahr 2008 untersuchte 19 Organisationen und gab für jede einzelne Empfehlungen für die Weiterentwicklung ihrer Evaluierungspraxis. Das DEval übernahm 2014 die Aufgabe, die Umsetzung dieser Empfehlungen zu

in den Jahren 1997 und 2008 bewerteten zwei Studien die Evaluierungssysteme des BMZ und der staatlichen und nichtstaatlichen EZ-Institutionen. Sie nahmen deren Organisation, Konzeption, Methoden und Verfahren

sowie Umfang und Struktur in den Blick und gaben Anregungen, wie die Evaluierungspraxis weiterentwickelt werden sollte – sowohl für die einzelnen Organisationen als auch für das gesamte System.

überprüfen. Zugleich analysierte es im Rahmen der Studie „Evaluierungspraxis in der deutschen EZ“ die über die Umsetzung der Empfehlungen hinausgehende Entwicklung in diesem Bereich.

### Zentrale Ergebnisse

Im Vergleich zu 2008 waren Evaluierungen in den EZ-Organisationen 2014 stärker institutionell verankert. Auch das Evaluierungsbudget nahm für das Referenzjahr 2012 im Vergleich zu 2008 zu. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Handlungsempfehlungen der letzten Systemprüfung das Evaluierungssystem gestärkt haben.

Das Lernpotenzial, das Evaluierungen bieten, schöpften die Organisationen aber nicht immer voll aus. Evaluierungsberichte wurden nur selten vollständig publiziert und systematisch verbreitet. Dafür mag es legitime Gründe geben, wie etwa die Schutzinteressen von Partnerorganisationen. Wenn Evaluierungsergebnisse aber ohne guten Grund in der Schublade bleiben, können sie nicht dem Lernen innerhalb und zwischen Organisationen dienen.

Die letzte Systemprüfung hat sich also positiv auf die Evaluierungspraxis in der EZ ausgewirkt. Es sollte zukünftig verfolgt werden, wie sie sich weiter entwickelt. Auch die Entwicklung der Arbeit des DEval sollte weiterhin beobachtet werden – als kontinuierliche Evaluierung der Evaluierenden. ■



**Heike Steckhan**  
Psychologin  
DEval-Evaluatorin

**Dr. Kim Lücking**  
Geografin und Soziologin  
DEval-Teamleiterin



## Wissen verbreiten. Netzwerke bilden.

---

Unser Wissen aus Evaluierungen und über Evaluierungsmethoden ist nicht exklusiv. Wir teilen es im In- und Ausland, stellen es allen zur Verfügung, für die es von Nutzen ist, und entwickeln es gemeinsam mit ihnen weiter.

Wir setzen uns dafür ein, die Evaluierungspraxis in der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern. Im Ausland stärken wir die **Evaluierungskapazitäten** unserer Partner. Wir vermitteln methodisches Wissen und entwickeln mit den Partnern gemeinsam Evaluierungsstandards, -strukturen und -prozesse. ➞



➔ Auch in Deutschland tauschen wir uns eng mit denen aus, die sich in **Wissenschaft und Praxis** mit der Evaluierung von Entwicklungszusammenarbeit befassen. Wir sind Teil eines Evaluierungssystems, zu dessen weiterer Verbesserung wir kontinuierlich beitragen.

## Evaluation Capacity Development: zum Nutzen der Partnerländer

Aussagekräftige Evaluierungen durchzuführen, ist eine komplexe Aufgabe. Es braucht dafür zahlreiche inhaltliche, methodische und organisatorische Kompetenzen, die das DEval in seinem Team bündelt. In den Partnerländern der deutschen EZ fehlen diese Kapazitäten oft, die auch für die erfolgreiche Umsetzung der Agenda 2030 wichtig sind.

Deutschland hat sich im Rahmen internationaler Vereinbarungen verpflichtet, Expertise und Erfahrung an Partnerländer der deutschen EZ weiterzugeben und so deren Evaluierungskapazitäten zu stärken (Evaluation Capacity Development, ECD). ECD ist ein wichtiger Tätigkeitsbereich des DEval.

---

### Das ECD-Angebot ist breit

Das DEval stärkt Evaluierungskapazitäten basierend auf einem systemischen Ansatz, der die individuelle, institutionelle und gesellschaftliche Ebene als miteinander in Beziehung stehende Teilmengen sieht. Mit diesem Verständnis will das DEval möglichst weitreichende Synergien entfalten. Wichtig ist: Die Partnerländer verantworten und steuern den ECD-Prozess selbst im Einklang mit ihren nationalen Politiken und Prioritäten. Je nach Bedarf der Partner sowie den lokalen Rahmenbedingungen setzt das DEval ECD

als Querschnittsaufgabe im Rahmen von Evaluierungen, als punktuelle Beratungen oder als eigenständige ECD-Projekte um.

### ECD als Querschnittsaufgabe im Rahmen von DEval-Evaluierungen

Schon in die Planung einer Evaluierung bezieht das DEval seine Partner eng ein. So kann die Evaluierung deren Erkenntnisinteressen am besten berücksichtigen. Über die nationalen Evaluierungsgesellschaften rekrutiert das Institut Gutachterinnen und Gutachter und unterstützt sie bei Bedarf. Wo möglich, setzt das DEval Referenzgruppen vor Ort ein und beauftragt bei großen Befragungen lokale Universitäten oder Institute mit deren Durchführung.

So existiert beispielsweise im Rahmen einer Evaluierung zur Landnutzungsplanung auf den Philippinen eine enge Partnerschaft mit zwei philippinischen Universitäten zur Erhebung von Daten. Schulungen stärken die dortigen Evaluierungskapazitäten und eine nationale Referenzgruppe begleitet den gesamten Evaluierungsprozess.

### Punktuelle Beratungen

Das DEval berät einzelne Partner bei ihren Monitoring- und Evaluierungsaktivitäten und Evaluierungsgesellschaften bei der Professionalisierung des Feldes. So war das DEval an der Entwicklung der 2016 verabschiedeten lateinamerikanischen Evaluierungsstandards beteiligt und begleitet deren Umsetzung.

### Eigenständige ECD-Projekte

Seit Juli 2014 stärkt das Projekt „Fomento de Capacidades en Evaluación“ (FOCEVAL) des DEval in Costa Rica und anderen lateinamerikanischen Ländern die Rolle der Evaluierung bei der politischen Entscheidungsfindung und

### Was ist Evaluation Capacity Development?

ECD ist ein endogener Prozess des Wandels, bei dem Personen, Organisationen und die Gesellschaft als Ganze ihre Kapazitäten entwickeln und erhalten, um Evaluierungen in Auftrag zu geben, durchzuführen und systematisch zu nutzen. Mittels ECD sollen die grundlegenden Funktionen von Evaluierung gestärkt werden, um zu

guter Regierungsführung beizutragen: Verbesserung der Effizienz und Effektivität von Programmen durch das Lernen innerhalb der Organisationen, Ausrichtung der Politik auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Bevölkerung und Stärkung der Legitimität staatlicher Aktivitäten.

bei der Steuerung von Politikmaßnahmen. Das Projekt wird auf Seite 62 genauer vorgestellt.

### Internationale Vernetzung und Kooperationen über ECD

Durch die Zusammenarbeit mit regionalen und nationalen Evaluierungsgesellschaften will das DEval vor allem zivilgesellschaftliches Engagement für Evaluierungen fördern – sei es bilateral oder über das internationale, auf die Zivilgesellschaft ausgerichtete Netzwerk EvalPartners. Darüber hinaus bringt es seine Expertise in Fortbildungen und im Rahmen von nationalen und internationalen Veranstaltungen ein. Als Mitglied im ECD-Task-Team des Entwicklungsausschusses der OECD stellt das DEval seine Arbeit dem internationalen Geberkreis vor und gestaltet dessen Arbeitsprozesse mit. ■



**Dr. Stefanie Krapp**  
Soziologin  
DEval-Abteilungsleiterin



Interview

## ➔ **Der Mehrwert des Evaluation Capacity Development in Costa Rica**

Seit 2014 unterstützt das DEval die Regierung Costa Ricas dabei, ein landesweites Evaluierungssystem aufzubauen. Über diese Partnerschaft mit dem Projekt FOCEVAL sprach DEval-Teamleiter Erwin Geuder-Jilg mit Olga Marta Sánchez Oviedo, Planungsministerin von Costa Rica, und Prof. Dr. Jörg Faust.

### Warum wollen Sie in Costa Rica die Evaluierungspraxis stärken?

**Olga Marta Sánchez Oviedo:** In der Verfassung Costa Ricas ist die Evaluierung explizit verankert. Sie ist für unsere Regierung ein grundlegendes Steuerungsinstrument, um die von den Bürgerinnen und Bürgern geforderte Effizienz staatlicher Institutionen zu verbessern. Dafür ist es wichtig, dass politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und der öffentliche Dienst über Evaluierungskapazitäten verfügen. Die Zusammenarbeit mit FOCEVAL und DEval ist eine hervorragende Chance, um diese Kapazitäten weiterzuentwickeln und zu vertiefen.

### Wie kam es zur Zusammenarbeit des DEval mit der Regierung Costa Ricas?

**Jörg Faust:** Wir glauben, dass die Stärkung von Evaluierungssystemen ein wichtiges Instrument ist, um gute Regierungsführung zu stärken und zur Konsolidierung rechtsstaatlicher Demokratien beizutragen. Die deutsche Zusammenarbeit hat traditionell Themen der guten Regierungsführung große Aufmerksamkeit geschenkt. Für uns war es eine sehr gute Gelegenheit, mit Costa Rica als einem regionalen Anker für Stabilität und Demokratie in seinen Bestrebungen zur Entwicklung eines Evaluierungssystems zusammenzuarbeiten.

### Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit dem FOCEVAL-Projekt?

**Olga Marta Sánchez Oviedo:** Ein Ziel ist, die Evaluierung als neues Instrument der Regierungsführung zu etablieren. Zudem wollen wir die institutionellen Evaluierungskapazitäten stärken und Evaluierungen vermehrt in Entscheidungsprozessen, zur Kontrolle und zur Schaffung von Transparenz nutzen. Schließlich wollen wir eine nationale Evaluierungscommunity mit den verschiedenen Akteuren aufbauen.



**Olga Marta Sánchez Oviedo**  
Planungsministerin von Costa Rica



**Prof. Dr. Jörg Faust**  
Direktor des DEval

### Und welche Ziele hat das DEval?

**Jörg Faust:** Das wichtigste Ziel ist, die verschiedenen Akteure beim Aufbau eines Evaluierungssystems zu unterstützen und damit die Wirksamkeit staatlichen Handelns in einem demokratischen Kontext zu stärken. Außerdem will das DEval mit dieser Unterstützung die Vorteile eines integrierten und systemischen Förderansatzes aufzeigen, der öffentliche Institutionen, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Parlament gleichermaßen einbezieht.

### Können Sie schon erste Resultate beobachten?

**Olga Marta Sánchez Oviedo:** Sicherlich. Wir haben eine nationale Plattform gebildet, in der sich Akteure aus Staat, Zivilgesellschaft, Parlament und Wissenschaft gemeinsam für Evaluierungsprozesse engagieren. Wir sind auf einem guten Weg, Evaluierung zu institutionalisieren und die Evaluierungseinheit im Planungsministerium zu konsolidieren. Sie treibt die Evaluierungsprozesse in anderen Institutionen des Landes voran. Die erste Evaluierungsagenda 2015 bis 2018 wird bald umgesetzt sein und Institutionen mit Evaluierungserfahrung nutzen diese inzwischen. Schließlich rechnen wir in Kürze mit der Verabschiedung einer Nationalen Evaluierungspolitik.

### Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus dem Projekt für das Evaluation Capacity Development generell?

**Jörg Faust:** Ohne Motivation und Interesse der Regierung von Costa Rica und anderer Beteiligter hätten die von der Ministerin genannten Ergebnisse nicht erreicht werden können – ein entscheidender Faktor für den Erfolg von FOCEVAL. Darüber hinaus sehen wir die Ausrichtung von FOCEVAL, verschiedene Akteure zusammenzubringen und sie in ein nationales Evaluierungssystem einzubinden, als geeigneten Ansatz, um die Nachhaltigkeit des Projekts zu verbessern.

### Welche nächsten Schritte planen Sie?

**Olga Marta Sánchez Oviedo:** Zunächst soll die Nationale Evaluierungspolitik veröffentlicht werden, da in wenigen Monaten die Regierung wechseln wird. Wir wollen der neuen Regierung einen verbesserten Prozess zur Entwicklung einer Evaluierungsagenda hinterlassen, damit Evaluierung weitergeführt wird. Auf regionaler Ebene wollen wir Dialogprozesse gestalten und gemeinsame Projekte mit anderen Ländern Lateinamerikas umsetzen, mit denen wir ein gemeinsames Forum für die Agenda 2013 haben; etwa im Bereich der Evaluierung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zusammenarbeiten und mit der Unterstützung von FOCEVAL und DEval einen internationalen Handlungsspielraum in dieser Thematik entwickeln.

### Was sind die zukünftigen Perspektiven der deutschen EZ im Bereich ECD, insbesondere hinsichtlich der Ziele für nachhaltige Entwicklung?

**Jörg Faust:** Auch vor dem Hintergrund der aktuellen internationalen Situation erachte ich es als wichtig, dass die deutsche Zusammenarbeit sich weiterhin der Förderung von Demokratie und Rechtsstaat widmet. Die Stärkung von Evaluierungskapazitäten kann hierbei ein innovatives und wirksames Instrument sein, insbesondere dann, wenn ein systemischer Ansatz verfolgt wird. Eine Herausforderung wird dabei sein, die guten Erfahrungen aus Costa Rica in andere Länder mit schwierigeren Rahmenbedingungen zu übertragen. Dreieckskooperationen könnten hier eine angemessene Form der Zusammenarbeit darstellen. Als ein weiterer Fluchtpunkt für die Stärkung von Evaluierungskapazitäten ist natürlich die Agenda 2030 zu nennen, die mit ihrem komplexen Ziel- und Indikatorensystem die Staaten vor enorme Herausforderungen hinsichtlich Monitoring und Evaluierung stellt. ■

## FOCEVAL: Evaluierung in Costa Rica stärken

Sein Engagement für Evaluierungskapazitäten in den Partnerländern der deutschen EZ widmet das DEval dem Projekt „Fomento de Capacidades en Evaluación“ (FOCEVAL), das Evaluierungskapazitäten in Costa Rica und weiteren Ländern Lateinamerikas fördert.

Die erste Phase des Vorhabens von 2011 bis Mitte 2014 führte noch die GIZ durch. Dann übernahm das DEval die Verantwortung auf deutscher Seite. Inzwischen befindet sich das Projekt schon in seiner dritten Phase, in der die bisherigen Erfolge gefestigt und weiterverbreitet werden.

### FOCEVAL hat schon viel erreicht

FOCEVAL setzt auf individueller, institutioneller und gesellschaftlicher Ebene an. So unterstützt FOCEVAL das Planungsministerium Costa Ricas bei der Entwicklung einer nationalen Evaluierungspolitik und berät das Parlament, wie es Evaluierungen in seiner Arbeit verstärkt nutzen kann. Die Evaluierungsprozesse und -strukturen in Costa Rica konnten so gestärkt werden, dass die nationale Evaluierungsagenda erfolgreich umgesetzt werden kann.

Eine partizipative Evaluierung wurde 2016 als Pilot durchgeführt, bei der die Zivilgesellschaft eine aktive Rolle als Teil des Evaluierungsteams übernahm. Zur Aus- und Fortbildung verschiedener Zielgruppen (insbesondere von Evaluierungsfachkräften,

Managerinnen und Managern sowie Auftraggebenden von Evaluierungen) wurden entsprechende Kursformate etabliert.

Über die nationale Evaluierungsplattform in Costa Rica tauschen sich für Evaluierung relevante Akteure aus Regierung, Zivilgesellschaft und Forschung aus und bilden interinstitutionelle Arbeitsgruppen für die Implementierung von Aktivitäten.

### Verbreitung in Lateinamerika

Verschiedene Lern- und Beratungsprodukte wie Fortbildungsangebote zu Evaluierungsthemen, ein Blended-Learning-Kurs zu Evaluierung sowie die lateinamerikanischen Evaluierungsstandards verbreitet das Projekt gemeinsam mit internationalen Netzwerken und Partnern in anderen Ländern der Region. Dort berät es auch Evaluierungseinheiten und unterstützt die Entwicklung von Evaluierungshandbüchern. Eine regionale Evaluierungsplattform dient als Forum für den Erfahrungsaustausch.

### Auf der Zielgeraden

Das Projekt will bis Ende 2018 nicht nur die Evaluierungssysteme in Costa Rica und anderen lateinamerikanischen Ländern stärken. Es fördert auch ganz konkret junge und aufstrebende Evaluatorinnen und Evaluatoren. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf, die Partizipation der Zivilgesellschaft an der Evaluierung staatlicher Programme zu fördern.

Damit das DEval selbst, aber auch andere von den Erfahrungen des FOCEVAL-Projekts profitieren können, arbeitet das DEval die Erfahrungen aus der gesamten Projektlaufzeit auf. Die Schlussfolgerungen sollen wichtige Inputs für eine übergeordnete ECD-Strategie der deutschen Entwicklungszusammenarbeit liefern. ■



FOCEVAL  
(Fomento de Capacidades  
en Evaluación)  
Auftraggeber: BMZ  
Partner: Planungs-  
ministerium von  
Costa Rica (MIDEPLAN)  
Laufzeit Phase III:  
2017 – 2018



Erwin Geuder-Jilg  
Agrarwissenschaftler  
DEval-Teamleiter







## Foren für Wissensaustausch und gemeinsames Lernen

Evaluierungen schaffen nicht nur Wissen als wichtige Grundlage für eine wirksame und nachhaltige Entwicklungspolitik. Sie selbst basieren auf fachlichem und methodischem Wissen, ohne das sie keine evidenzbasierten Aussagen treffen können.

Das DEval setzt sich dafür ein, dass die verschiedenen Evaluierungsakteure dieses Wissen teilen und sich austauschen. Dabei reflektieren sie nicht nur kritisch ihre Evaluierungspraxis, sondern entwickeln sie auch weiter und stärken ihre Evaluierungskapazitäten.

Die Politik als Adressat des DEval benötigt aber andere Informationen als die Zivilgesellschaft. Die Wissenschaft interessiert sich für andere Details als die Durchführungsorganisationen. Deshalb bietet das DEval verschiedene Formate der Wissensverbreitung an – immer passend für die jeweilige Zielgruppe.

### Für Studierende

In regelmäßigen Vorlesungsreihen zusammen mit der Universität Bonn erhalten Studierende grundlegendes Evaluierungswissen.

### Brown Bag Lunches

Renommiertere Expertinnen und Experten stellen ihre Arbeit den DEval-Mitarbeitenden und anderen Interessierten vor.

### Austausch mit der Wissenschaft

Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen im In- und Ausland sollen die Qualität der Arbeit des DEval erhöhen und seine Erkenntnisse stärker in fachlichen Diskursen verbreiten. So führt das DEval beispielsweise gemeinsam mit AidData am College of William and Mary in den USA eine Studie zu Wahrnehmungen deutscher EZ-Organisationen in deren Partnerländern durch. Gemeinsam mit der Expert Group for Aid Studies (EBA) arbeitet das DEval an einer Literaturstudie zum Thema Fluchtkrisen und EZ. Und eine Kooperation mit dem Aid Attitudes Tracker des University College London bildet die Basis für eine Studie zu den Einstellungen der deutschen Bevölkerung zu Entwicklungszusammenarbeit und nachhaltiger Entwicklung.

Zudem richtet das DEval – häufig gemeinsam mit Partnern – Konferenzen aus. Zum Beispiel lud das Institut gemeinsam mit den Evaluierungseinheiten der Außen- und Entwicklungsministerien Belgiens und der Niederlande im November 2015 zur Konferenz „Evidence on a Silver Platter: Evaluation Results for Policy Making in Development Cooperation“ nach Berlin ein. Im März 2017 fand das Jahrestreffen der Direktorinnen und Direktoren der in der European Association of Development Research and Training Institutes (EADI) zusammengeschlossenen Institute am DEval in Bonn statt. Und im November 2016 wurde im Rahmen einer gemeinsam mit der Universität Mannheim

und dem BMZ ausgerichteten Konferenz intensiv über rigorose Wirkungsevaluierung diskutiert.

### **Gemeinsames Lernen in der Entwicklungszusammenarbeit**

Der Austausch mit anderen Akteuren der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und mit internationalen Entwicklungspartnern hilft, gewonnenes Evaluierungswissen zu bündeln, Evaluierungen methodisch weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Das DEval hat hierfür jeweils passende Informations- und Austauschforen etabliert.

In Deutschland richtet sich das DEval gezielt an politische Akteure wie Mitglieder des Ausschusses für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestages und deren Mitarbeitende und schärft deren Bewusstsein für den Zweck und Nutzen von Evaluierungen. Mit Mitgliedern des Verbands Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO) diskutierte das DEval in einem Workshop im Oktober 2016 über methodische Herausforderungen im Bereich schwer messbarer Wirkungen.

Das DEval vernetzt sich auch international. Auf Einladung des finnischen Außenministeriums führte das DEval-Team 2016 ein Methodentraining mit der finnischen EZ-Evaluierungsgemeinschaft durch. Solche Veranstaltungen bündeln gewonnenes Evaluierungswissen und leisten somit einen Beitrag zur methodischen Weiterentwicklung und Professionalisierung der Evaluierung in der EZ. ■

”  
Evaluierungen können ihren Mehrwert für die EZ nur durch gemeinsame Anstrengungen von Wissenschaft, Evaluierung, Politik und Praxis entfalten. Deshalb ist der Dialog mit diesen Partnern so wichtig.

“

Dr. Martin Noltze und Dr. Lena Hohfeld

#### **EZ-Kolleg**

Das DEval und das BMZ führen neue Mitarbeitende des BMZ in halbtägigen Workshops in das Thema Evaluierung ein.

#### **DEval im Dialog**

Die Ergebnisse aktueller DEval-Evaluierungen und deren Implikationen für die Politik werden vorgestellt und diskutiert.



**Dr. Martin Noltze**  
Agrarökonom  
DEval-Teamleiter

**Dr. Lena Hohfeld**  
Ökonomin  
DEval-Evaluatorin



## Ausblick: Wirksamkeit steigern.

---

**Eine externe Evaluierung hat gezeigt:  
Die institutionelle Innovation DEval ist  
in der deutschen Entwicklungspolitik  
angekommen.**

Das DEval hat seine Aufbauphase **erfolgreich abgeschlossen**. Zukünftig wollen wir die Ergebnisse unserer Evaluierungen noch sichtbarer machen. Gemeinsam mit Parlament, Regierung, Zivilgesellschaft und Wissenschaft schreiben wir unser unabhängiges Evaluierungsprogramm fort. Das DEval wird auch in Zukunft strategisch relevante Evaluierungsergebnisse präsentieren. Verstärkt werden wir in den Blick nehmen, ob und wie unsere Empfehlungen umgesetzt werden. ➡



➔ Neue nationale und internationale **Partnerschaften** und Netzwerke steigern die Qualität von Evaluierungen – in Deutschland und bei seinen Partnern.

## Die nächsten fünf Jahre: Programm und Strategie

Die Notwendigkeit ihrer eigenen Existenz langfristig abzuschaffen – dies ist das erklärte Ziel der Entwicklungszusammenarbeit. Das kann in einem sich dynamisch verändernden und von Unsicherheit geprägten Umfeld nur gelingen, wenn die EZ sich regelmäßig einer kritischen Analyse stellt und deren empirische Ergebnisse nutzt, um ihre Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit zu verbessern. Dann ist es auch möglich, mittelfristig die öffentliche Akzeptanz und politische Legitimität des Politikfeldes zu erhalten oder gar zu stärken.

Fünf Jahre nach der Gründung zeigt sich, dass das DEval wesentlich zu dieser institutionalisierten kritischen Reflexion in der deutschen EZ beitragen kann. Die Innovation eines unabhängigen und zugleich eng in die deutsche EZ integrierten Evaluierungsinstituts steht auf einer soliden Basis.

In den nächsten Jahren wollen wir das Institut weiter konsolidieren, vor allem aber unsere Wirkung hin zu einer im besten Sinne selbstkritischen EZ stärken und das DEval damit als Referenzinstitut für wissenschaftlich fundierte und strategisch wie politisch relevante Evaluierungsarbeit fest etablieren. Wir werden die Akteure der deutschen EZ auch zukünftig dabei begleiten, Antworten auf die Herausforderungen nachhaltiger globaler Entwicklung zu finden und umzusetzen.

### **Fragilität und Konflikt**

Fragilität, Krisenprävention und Friedensförderung gewinnen in der EZ kontinuierlich an Bedeutung. Dieses Themenfeld bildet auch einen der Schwerpunkte der Arbeit des DEval. In einer aktuellen Evaluierung untersuchen wir die Wirksamkeit deutscher EZ-Maßnahmen im Kontext konfliktbedingter Fluchtkrisen. Zudem werden wir evaluieren, wie die deutsche EZ die Rechte von Frauen und Mädchen angesichts ihrer oftmals besonders prekären Situation in fragilen Kontexten stärkt und ihre Situation verbessert. Auf übergeordneter Ebene werden wir mit einer Evaluierungssynthese existierende Evaluierungen zu diesem Thema auswerten und in einem Themenschwerpunktbericht das vorhandene Wissen über die Wirksamkeit der EZ in fragilen und von Konflikt geprägten Kontexten zusammenführen.

### **Nachhaltigkeit und Menschenrechte**

Mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung und der Agenda 2030 spielt Nachhaltigkeit in der deutschen EZ eine zentrale Rolle und stellt somit den zweiten Schwerpunkt des DEval für die kommenden Jahre dar. Dabei verstehen wir unter Nachhaltigkeit nicht nur die nach dem Ende einer Förderung andauernden Wirkungen von Entwicklungsmaßnahmen, sondern legen ein verstärktes Augenmerk auf ein erweitertes Nachhaltigkeitsverständnis im Sinne der Agenda 2030. Danach sollen ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte in Einklang gebracht werden.

Eine Meta-Evaluierung befasst sich mit der Nachhaltigkeitsbewertung in Evaluierungen der deutschen Finanziellen und Technischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Empfehlungen für die Evaluierungspraxis von Nachhaltigkeit im Kontext der Agenda 2030 zu geben und zugleich Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit der deutschen EZ aus einer Zusammenschau der vorliegenden Evaluierungen zu gewinnen. Zugleich entwickeln wir Ansätze weiter, die Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Planung und Bewertung

von Programmen und Länderportfolios stärker berücksichtigen.

Ein weiterer Bezugspunkt unserer Evaluierungen zur Agenda 2030 ist das Prinzip „Niemanden zurücklassen“. Wir planen eine Evaluierung zum Beitrag der deutschen EZ zur Gleichberechtigung der Geschlechter in fragilen Kontexten. Auch bei unserer noch 2017 erscheinenden Evaluierung des BMZ-Aktionsplans zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen interessieren wir uns für die Umsetzung dieses Prinzips. Beide Evaluierungen fragen auch, wie die deutsche EZ ihre Zielsetzungen in Einklang mit menschenrechtlichen Verpflichtungen bringt.

### **Entwicklungspolitische Bildung in Deutschland**

Mit Engagement Global hat die Bundesregierung eine eigenständige Organisation geschaffen, die zivilgesellschaftliches Engagement und entwicklungspolitische Bildung fördert. Das DEval wird untersuchen, wie Engagement Global als Schnittstelle zwischen BMZ und Zivilgesellschaft agiert. Auch die laufende Evaluierung des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes weltweit trägt zum besseren Verständnis der Förderung zivilgesellschaftlichen Engagements und entwicklungspolitischer Bildung bei.

Weil für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung auch die Unterstützung der breiteren Bevölkerung unverzichtbar ist, werden wir eine Studie zu den Einstellungen der deutschen Bevölkerung zu EZ und nachhaltiger Entwicklung vorlegen. Damit wollen wir EZ-Akteuren Orientierungswissen bezüglich der Einstellungen der Bevölkerung zu EZ bereitstellen.

### **Stärkere Partnerschaftlichkeit**

Die internationalen Erklärungen zur Entwicklungszusammenarbeit betonen zunehmend die Bedeutung von Partnerschaftlichkeit. Dies umfasst sowohl die Kooperation im Rahmen der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit als auch

”

**Das DEval will sich dauerhaft als ein Referenzinstitut für wissenschaftlich fundierte und strategisch wie politisch relevante Evaluierungsarbeit der EZ etablieren.**

“

DEval-Strategie 2017 – 2021

die Einbeziehung neuer staatlicher, privatwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure. Das DEval befasst sich hiermit aus drei Perspektiven:

Wir nehmen erstens die Einschätzungen der Entwicklungspartner näher unter die Lupe und werden eine Analyse dazu vorlegen, inwieweit die Partner in Entwicklungsländern die Akteure der deutschen EZ als zuverlässige und kompetente Partner wahrnehmen. Dieser unverstellte Blick darauf, wie die deutsche EZ „ankommt“, eröffnet die Möglichkeit, auf Stärken aufzubauen und vorhandene Defizite systematisch zu beheben.

Zweitens wird das DEval Anregungen aus dem Deutschen Bundestag und dem BMZ aufnehmen, sogenannte Dreieckskooperationen zu evaluieren. Deutschland kooperiert dabei mit Schwellenländern, um andere Entwicklungsländer finanziell und personell zu unterstützen. Weil auch die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Akteuren rapide an Bedeutung gewinnt, werden wir die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft im Agrarsektor sowie die Aktivierung privaten Kapitals durch die Auflage strukturierter Finanzfonds evaluieren.

Schließlich trägt das DEval mit seinem Evaluation Capacity Development dazu bei, die Evaluierungskapazitäten in Partnerländern der deutschen EZ zu stärken. Dies folgt dem Ziel, gute Regierungsführung zu fördern.

#### Strategie 2017 bis 2021

Um das DEval in seiner Funktion für die Entwicklungszusammenarbeit weiter zu stärken, ist für uns eine Strategie mit dem Titel „unabhängig, wirkungsorientiert, forschungsbasiert“ für die Jahre 2017 bis 2021 handlungsleitend. Unter anderem wurde die Ausgestaltung dieser Strategie von den Empfehlungen externer Expertinnen und Experten informiert, die in einer kürzlich erfolgreich abgeschlossenen unabhängigen Evaluierung des Instituts formuliert wurden.

#### unabhängig

Wir sind Teil der deutschen EZ und zugleich ein eigenständiges und unabhängiges Evaluierungsinstitut. Um diese weltweit innovative Stellung weiter zu festigen, müssen vorhandene Regelungen weiterentwickelt werden. Unsere Berichte sind für die Öffentlichkeit uneingeschränkt zugänglich.

#### wirkungsorientiert

Unsere Evaluierungen sollen im EZ-System praktische Wirkung entfalten. Dazu werden wir den Evaluierungsprozess weiter strukturieren und für alle Beteiligten noch transparenter gestalten. Wir wollen verstärkt in die Kommunikation über unsere Ergebnisse investieren, die Umsetzung der Empfehlungen begleiten und die Wirkungen der Empfehlungen in einem Umsetzungsmonitoring überprüfen. Wichtige Fragen halten sich dabei nicht an Grenzen zwischen verschiedenen Ministerien. Begleitet durch unseren Beirat werden wir unseren Teil dazu beitragen, dass ressortübergreifende Evaluierungen in größerem Umfang möglich werden als bisher.

#### forschungsbasiert

Die wissenschaftliche Qualität unserer Arbeit ist das Fundament unserer Glaubwürdigkeit. Wir wollen unsere Methodenforschung verstärken und unsere Evaluierungsergebnisse mehr in wissenschaftliche Diskussionen einbringen. Wir wollen in unseren Evaluierungen außerdem stärker neue Datenquellen wie Satellitendaten nutzen.

In Zeiten von Fake News und Verschwörungstheorien sind unabhängige, hochwertige Evaluierungen wichtiger denn je, um Diskurse zu versachlichen und tragfähige Lösungen zu finden. Gemeinsam mit unseren Partnern stellen wir uns dieser Aufgabe und Verantwortung. ■





## ➔ Zahlen und Fakten

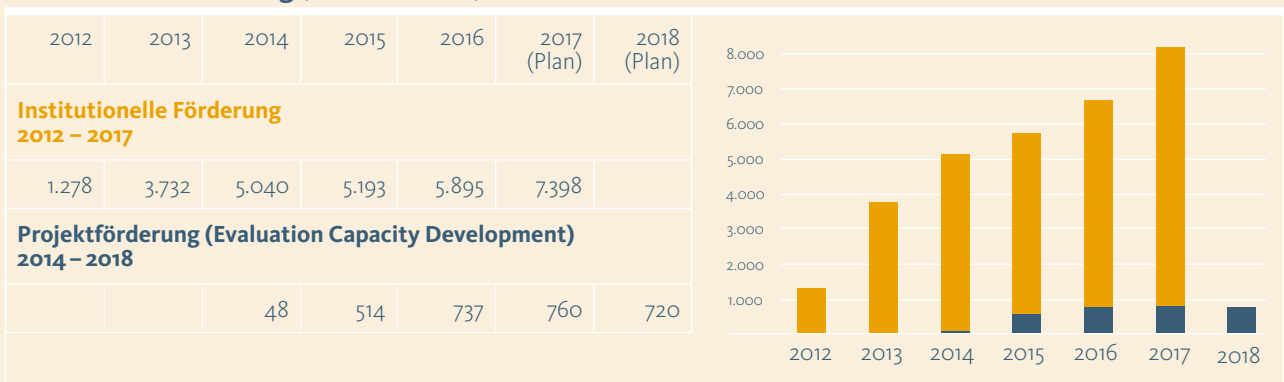
### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter\*

	06/2012	12/2012	12/2013	12/2014	12/2015	12/2016	06/2017
Geschäftsführung und Abteilungsleitungen	1	4	4	4	6	6	6
Senior-Evaluatorinnen/-Evaluatoren und Teamleitungen	–	2	5	7	8	10	10,7
davon Stellen aus Programmmitteln	–	–	–	–	1	2	2
Evaluatorinnen und Evaluatoren	–	7	14,7	16,9	12,9	16,44	20,05
davon Stellen aus Programmmitteln	–	0,5	6,05	8,45	5,25	11	12,8
Projektadministration	–	–	2,75	2,75	2,65	3,9	2,9
Stabsstellen und Verwaltung	2,8	4,5	9,8	11,9	11,9	12,2	13,05
<b>Projekt Evaluation Capacity Development</b>							
Teamleitung	–	–	–	–	1	1	1
Evaluatorinnen und Evaluatoren	–	–	0,5	1	1	1	2
Projektassistenz	–	–	–	0,5	0,5	1,5	1
<b>Summe</b>	<b>3,8</b>	<b>17,5</b>	<b>36,75</b>	<b>44,05</b>	<b>43,95</b>	<b>52,04</b>	<b>56,7</b>
davon wissenschaftliche Beschäftigte**	–	11	22,2	26,9	26,9	32,44	37,75
Praktikantinnen und Praktikanten	–	–	–	–	3	4	2
Studierende Beschäftigte	–	–	0,9	1,8	1,7	6,3	5,9

\* in besetzten Stellenanteilen

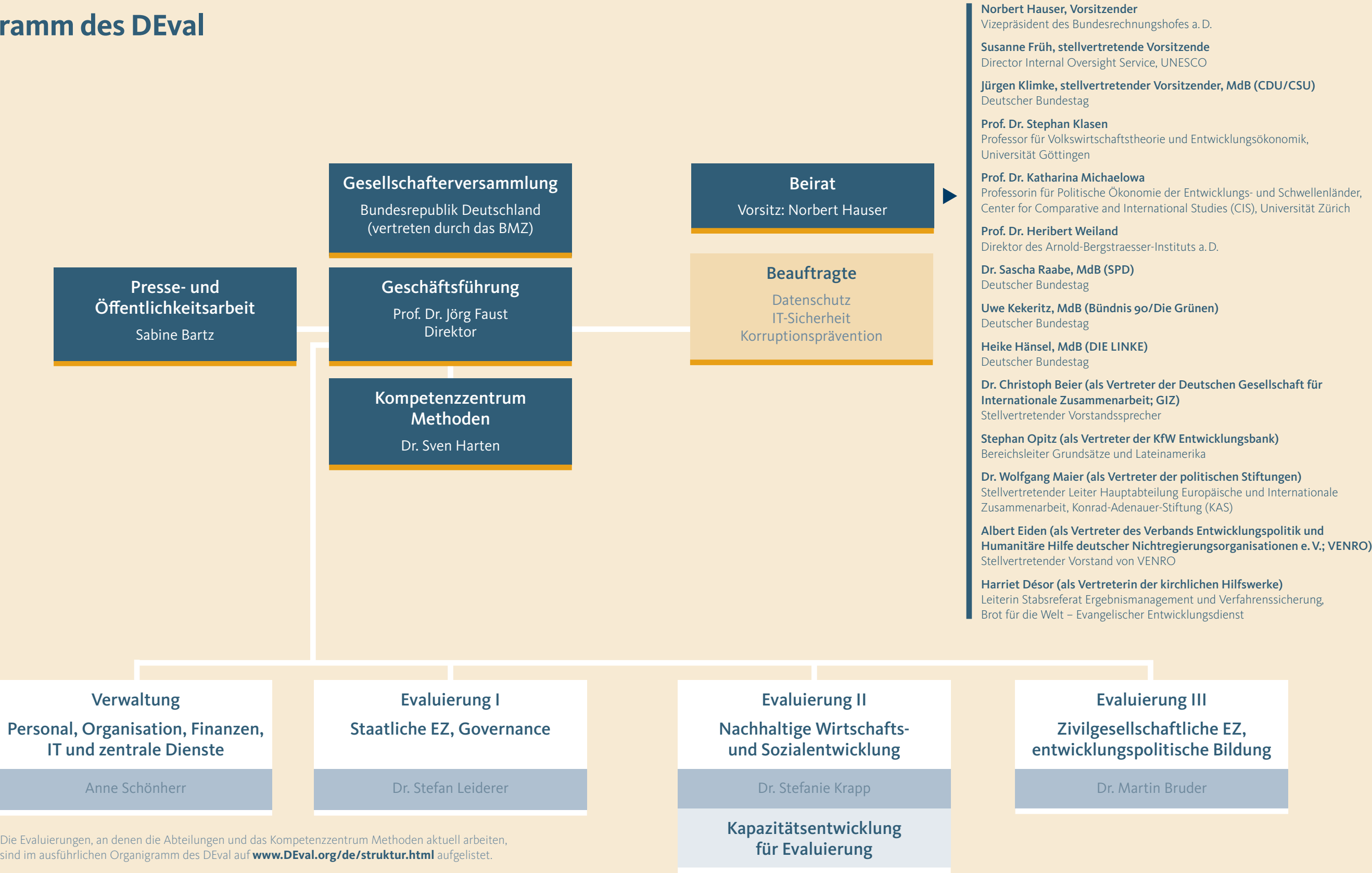
\*\* Dazu zählen (Senior-)Evaluatorinnen/Evaluatoren, Teamleitungen sowie die Abteilungsleitungen der Fachabteilungen und des Kompetenzzentrums Methoden (KZM).

### Finanzielle Förderung (in Tausend Euro)





➞ Organigramm des DEval



## Impressum

### Herausgeber

Deutsches Evaluierungsinstitut der  
Entwicklungszusammenarbeit (DEval)  
Fritz-Schäffer-Straße 26  
53113 Bonn

Tel.: +49 (0)228 33 69 07-0  
E-Mail: [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)  
[www.DEval.org](http://www.DEval.org)

### Redaktion

Verantwortlich: Dr. Martin Bruder (DEval)  
Sabine Bartz (DEval),  
Dr. Susanne Reiff (to the point communication)

### Gestaltung

MedienMélange: Kommunikation!, Hamburg

### Bildnachweis

Tommy Trenchard / Alamy Stock Foto (Innenumschlag),  
Marco Dormino / UN Photo (S. 16), Tommy Trenchard /  
Alamy Stock Foto (S. 28), Chris Hammond Photography /  
Alamy Stock Foto (S. 45), Ashley Cooper / Alamy Stock Foto  
(S. 51), FAO photo (S. 63), Ton Koene / Alamy Stock Foto  
(S. 71), weitere Fotos (S. 4, ab S. 11): DEval

### Bibliografische Angabe

DEval (2017), *Lernen fördern. Transparenz schaffen.*  
*5 Jahre DEval 2012 – 2017*, Deutsches Evaluierungsinstitut  
der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn.

### Druck

Bonifatius Druck, Paderborn

Redaktionsschluss: Juni 2017

© Deutsches Evaluierungsinstitut der  
Entwicklungszusammenarbeit (DEval)

ISBN 978-3-96126-057-7 (gebundene Ausgabe)  
ISBN 978-3-96126-058-4 (PDF)

Der vorliegende Bericht ist auch auf der DEval-Website  
als PDF-Download verfügbar unter:  
[www.deval.org/de/evaluierungsberichte.html](http://www.deval.org/de/evaluierungsberichte.html)

Anfragen nach einer gebundenen Ausgabe richten  
Sie bitte an: [info@DEval.org](mailto:info@DEval.org)

### Bildsprache

Die ganzseitigen Bilder im Bericht zeigen verschiedene  
Lebenswelten in den Regionen und Themenfeldern,  
mit denen sich das DEval befasst.

